O2O

移动互联网时代的商业革命

张波◎著

国内首部O2O著作，系统阐述和解读传统企业、电子商务企业、与民生相关的企业如何借助O2O来重构和改善现有的商业模式，顺利在移动互联网时代实现创新与转型。

本书不仅通过大量成功案例极富洞察力地分析了O2O在营销、支付和消费体验三大方面的巨大作用，还从实践层面总结了O2O的产品设计、O2O组织的构建与组织文化、O2O的运营。

机械工业出版社
China Machine Press

O2O

——移动互联网时代的商业革命

张波　著

ISBN：978-7-111-41170-3

本书纸版由机械工业出版社于2013年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @研发书局

腾讯微博 @yanfabook

目　录

推荐序

中国互联网经历10多年的发展，在门户、搜索、电子商务、社交等领域孕育出以腾讯、阿里巴巴、百度、新浪等为代表的一批成功企业。同时，互联网的浪潮也不断地把传统线下企业“裹挟”到其中，使他们不得不思考“触网”的问题。

但是，第一次这么直接触动了线下传统企业神经、又像是“最后一击”最终惊醒了线下传统企业的是2011年的“团购”。他们切身感受到了互联网的巨大引流效应和品牌宣传效应，同时，也切身感觉到了互联网带给企业的线下服务能力的破坏力。他们对此爱恨交织-互联网的力量原来是如此之大！

随着“团购”的狂潮，一个概念、热点、机遇开始浮上水面-O2O。

什么是O2O？我想，这就是《O2O：移动互联网时代的商业革命》这本书的作者张波最想和大家分享的。

从我创建上海翼码至今，已经6年了。上海翼码开创了基于电子凭证构建业务的新商业模型，这个模型的本身就是将线下商家的商品或服务电子化，推送到线上去完成线上营销引流，线下交易确认的O2O模型。

张波是与翼码一起亲身经历了6年的O2O市场探索的最早期的实践者之一。他从线上虚拟世界和线下现实世界的互动谈起，从营销、交易和消费体验入手，结合他多年的从业和实践经验，以碎片化的方式，对O2O的产品、组织、支撑和运营进行了系统性的分析与诠释。你可能不认同书中的观点，但我觉得只要这本书能加深你对O2O的认识、引发你对O2O的思考，就已经是大功一件了。

我曾经问过张波，能不能把厚厚的一本《O2O：移动互联网时代的商业革命》读薄成一句话，他思考了一下，告诉我，无非就是“碎片化内容+碎片化渠道=各式精准、互动的新型社会化营销”。

我认为，这就是移动互联网的未来。

上海翼码创始人　万青

前言

为什么要写这本书

我一直坚信，在这个世界上，只有两个知识是稳定的：其一是基于人性趋利的人本哲学；其二是脱离了人因素只研究物因素的实证科学。你学习它们进而反思它们（学而时习之），其基础体系是不变的。

人性和科技的结合是目前互联网营销和产品设计的趋势，随着移动互联网时代的到来，使互联网世界和现实世界互动变得异常简单，于是生活服务的移动互联网化开始了。在生活服务领域中，通过线上虚拟世界和线下现实世界互动的新型商业模式，这就是目前业内热炒的O2O商务模式。

2011年8月，Alex Rampell提出了O2O概念，并且提出了O2O的商务规模为：美国电子商务每年的平均客单价大概是1 000美元，但是平均每个美国人每年收入大概为40 000美元，剩下的39 000美元跑去了哪？（这是一个不准确且概念性的数字，主要是用来解释目前消费者在电子商务上花的钱还不够多）。答案是扣税之后，钱都花在咖啡馆、健身房、餐厅、加油站、干洗店、理发店等，还要扣除旅游及那些在网络上购买后送到家的生活服务类商品。

按照Alex Rampell这个说法，移动互联网模式下O2O的商务规模至少是目前互联网模式下电子商务规模的10倍以上。2012年，中国电子商务的规模预计已经到了1.5万亿的规模，难道未来10年，随着移动互联网的大规模推进，O2O商务的规模可以达到20万亿？

2011年11月，O2O概念引入中国，在团购和生活服务类电商的推进下，到了2012年，O2O商务模式逐步受到互联网精英们、创业草根们、专业媒体、风险投资者等业内人士越来越多的关注。整个2012年业内人士进行了关于O2O的三场大讨论：

·年初的“O2O业务模式”大讨论；

·年中的“O2O与二维码”大讨论；

·年尾的“O2O闭环”大讨论。

我们翼码公司作为国内“基于二维码电子凭证构建线上线下交易”的业务模型创造者和最坚定的市场实践者，一直基于“二维码电子凭证”为线上线下互动的营销、交易和消费体验提供运营支撑服务。可能是我们英语不够好，而且平时讨论问题时喜欢喝茶，不爱喝咖啡，所以做了6年多的线上线下互动运营支撑服务，居然没首先提出O2O这个词。

我在从事线上和线下互动运营服务第6个年头时突然碰到业内对线上线下互动的O2O大讨论，于是开始思考：难道我一直从事的就是为O2O

业务提供运营服务吗？带着这些疑问，随着业内O2O概念越来越热，反思这6年我们支撑过的十多万个线上和线下互动业务案例，总结出O2O在中国的一些模式和未来趋势。

自2009年9月，公司把我从华东大区经理的位置安排到业务支撑部总监的位置，生活开始变得简单，除了陪小孩一起做功课和陪太太每年一次的旅游外，基本上就是工作、睡觉和读书了。书承载了知识和力量，读书的目的不只是积累知识，还要学会享受读书的快乐。所谓熟能生巧，读得多了，就会知道真正喜欢什么书，这样就能读起来毫不费力，也有收获的快乐。读书是一件非常快乐的事，希望每个人都能养成读书的习惯。可惜目前我国人均年读书量只有0.7本，而韩国是11本，法国是14本，日本是40本，俄罗斯是55本，最厉害的是以色列，人均读书64本，一个不读书的民族怎么来实现民族复兴呢！

对于立志，一般人希望是宏伟的、长期的。记得2011年儿子涛涛生日那天，在他许完愿吹灭蜡烛之后，我问他生日愿望是什么？他说，“刚才许愿，希望今晚不弹钢琴”。我和太太都笑了，并告诉他，“这么小的愿望，今晚就能答应你，以后许愿要宏伟一点，长远一点”。涛涛一听，开心了，就马上说，“那行，我现在许愿永远不弹钢琴”。

我们都笑了，其实宏伟和长期的立志，不是一般人能把握和坚持住的，我也不太可能坚持住。所以，我每年只立志完成一些具体的事情。而2012年我个人立志通过反思这6年以来我们支撑过的十多万个线上和线下互动业务案例，系统性地总结出O2O在中国的模式和未来趋势。

这就是2012年我为什么连续在网上发表“O2O分享”文章的原因。这就像世上刚出来一匹马，现场有正常人、蜜蜂、有色盲的人。正常人受制可视光，看到马是白色，色盲的人由于色盲，看到的是红色，而蜜蜂因为对紫外线敏感，看到是蓝色的。O2O在2012年的中国就是这样一匹马，无论我的观察最后证实我是站在谁的（正常人？色盲人？甚至蜜蜂？）角度观察，至少我观察了并进行了分享。当前已经进入自媒体时代，个人的意见和观点很容易通过如微博、博客、SNS等技术手段发布上去。在我连续发表27篇“O2O分享”（其中在网上发表了15篇）的博客文章过程中，O2O创业者正处于互联网和移动互联网相互“关系”的迷茫状态，处于线上和线下互动的O2O闭环困惑阶段，我的“O2O分享”博客文章是给包括我在内的O2O从业者“打鸡血”用的，因为，我个人认为，处于O2O困惑期的“打鸡血”自我催眠方式不失为一种O2O创业者们自我坚持的手段。最后，机械工业出版社华章公司的杨福川先生发现了这些博客文章，与我进行了积极的沟通和交流，之后经过我的整理达成此书

的出版。

读者对象

·传统零售企业需要进入电子商务领域的从业者。
·传统电商行业需要进入生活服务类领域的从业者。
·移动互联网商务模式的研究者。
·面向生活消费民生领域的从业者。
·对O2O概念和模式感兴趣的读者。

如何阅读本书

本书分为三大部分：

第一部分为第1章、第2章，从O2O业务模型来推导出O2O的定义，并总结出O2O商务模式将使中国消费者形成“为生活而消费”的消费理念，同时分析了二维码技术为O2O模式发展提供非常方便的技术手段。

第二部分为第3章～第8章，从当前电子商务现状谈到O2O与电子商务的关系，并分析了传统电商企业和传统零售企业在O2O商务模式下，如何通过O2O社会化营销、O2O消费体验和O2O支付进行新商业之战，同时分析了O2O是属于为线下商户精耕细作的“屌丝”的。

第三部分为第9章～第12章，分别介绍了O2O产品设计、O2O的组织文化、O2O的运营支撑体系和大数据时代下的O2O运营，使读者能够简单了解如何进行O2O业务运营。

勘误和支持

除封面署名作者外，参加本书编写工作的还有：张宏茂、朱亚琴、张跃、孙娜芬、王泳芳、陈文申、王冠群、张帮国、陈对、阮顺梅、朱光辉、朱莉莉、俞曾沥、杨栋、敖翔、张玉玲、杨家奎、方亚惠、王国华、陈文悟、陈文蜀、敖复兴、陆晓莹。由于作者的水平有限，编写时间仓促，书中难免会出现一些错误或不准确的地方，恳请读者批评指正。

如果读者在阅读此书过程中有任何建议和意见，请随时通过微博和我沟通，我的新浪微博是：翼码张波，期待能够得到你们的真挚反馈。

致谢

本书的出版首先要感谢机械工业出版社华章公司，特别感谢华章公司的杨福川先生的慧眼和鼓励，因为写博客和写书是两回事，他在和我的数次沟通中，从专业的角度来告诉我如何写书，还要感谢华章公司的白宇和姜影两位女士的辛勤审稿。

其次，要感谢翼码公司的各位同仁，是他们的6年努力让我能够研究很多线上线下互动的案例，感谢翼码业务支撑部全体团队成员，他们让我的持续改善组织理念在运营支撑中逐渐变成现实，特别感谢翼码的总经理万青女士，是她的信任让我得以有机会来负责翼码公司的运营支撑体系，是她的鼓励使得我可以推进翼码公司的数据化运营，是她的支持让我完成了此书的出版。

最后，要感谢我亲爱的父母、岳父岳母、妻子和儿子，他们是我永远的后盾与最坚定的支持者。

当然，还要感谢的就是正在阅读本书的你，无论你是不是O2O领域的从业者，因为你的阅读和关心将会让O2O在中国越来越成熟。

张波
2012年12月

第1章　什么是O2O

第1节　你找自己了吗

第2节　一句话定义O2O

第3节　O2O和生活

第1节　你找自己了吗

我只希望能够再能够再一次回到那个美丽时光里找自己。

——陶喆，歌曲《找自己》

40万人“找自己”

2007年10月1日傍晚

福州东街口

东街口，福州最著名的商业街区之一，在晋朝就已成为福州的商业区，有1700多年历史，附近还有福州著名的“三坊七巷”，是全国为数不多的“繁华都市里的古迹群”。东街口向东为东街，向西为杨桥东路，南北向为八一七路（其中向南的街段古称南街）。

东街口天桥是东街口的标志性建筑之一，也是福州第一座环形人行天桥（2011年2月被拆）。福州的俞玲妃女士就站在天桥上，靠着栏杆，向南观望，目光落在东百前面的向阳坊蛋糕店门口，那里已经排起了长队。

俞玲妃是翼码公司[1]在福建的负责人，她在一个多月前和福州移动一起策划了一个“找自己品牌，知品牌有好礼”活动。为此，在这一个月内，她和她的团队跑遍了福州100家门店，向阳坊、东百就在其中。

这个“找自己”的活动是福州移动为了提高个人用户对“全球通”、“动感地带”、“神州行”三大品牌及其核心要素的认知，联合全市百家联盟商户，针对个人用户开展的一个品牌认知活动。该活动的海报统一贴在联盟商家的100家门店的橱窗里。节日中逛街的移动用户看到后，可以用手机发“品牌”短信上行07005555的网关，进行手机短信交互，用户只需交互两条短信后即可得到福州移动联盟商家的3张（每张价值10元）电子代金券，这3张代金券可以在这100家商家门店任一使用。这两条交互短信分别是：

1）欢迎参加找自己品牌认知活动，现在开始答题。你手机号码所属的中国移动品牌是？1.全球通；2.动感地带，3.神州行。请直接回复您认为正确的答案编码。

2）回答正确，请继续。您手机号码所属的移动品牌的核心要素是？1.积极、掌控、品位；2.时尚、好玩、探索；3.自由、实惠、便捷。请直接回复答案编码。

在“找自己”活动中，三张电子代金券（每张价值10元）采用二维码电子凭证[2]方式，通过彩信发到移动用户手机上，而俞玲妃所在的翼码公司正是中国二维码电子凭证产品及应用的开创者和实践者。当用户的手机收到翼码的二维码电子凭证后，可以去该活动覆盖的100个门店使

用这些电子代金券。今天是国庆节，也是活动开始的第一天，站在东街口天桥的俞玲妃就是想观察一下活动的效果。

“找自己”活动的预期持续时间是1个月，福州市移动用户当时为400万，这些用户中在1个月内逛街经过这100个门店，看到橱窗里的海报并愿意进行3次短信交互的，1个月内估计有20万左右，最多不会超过30万用户。为确保活动成功，福州移动对参与活动的联盟商家进行了严格的筛选，最终确定了东百集团、向阳坊等当地知名度高及合作良好的联盟商户，涉及餐饮、娱乐、百货、超市等众多行业。活动推出前，福州移动专门组织联盟商家举办了二维码电子凭证业务培训。

计划永远赶不上变化，“找自己”活动一经推出就受到福州移动手机个人用户的热烈追捧，逛街的人看到百家联盟商户橱窗的海报后，“你找自己了吗？”这句话便开始在朋友间口口相传，第二天开始各大网站的福州论坛、主流QQ群都自发地传播这句话：你找自己了吗？参加“找自己”活动的人群从线下逛街的市民开始扩散到线上的网民……

于是，“你找自己了吗？”这个参与品牌认知短信交互和手机二维码电子凭证体验活动，成为了国庆期间福州市民街头巷尾和福州当地网络的热门话题。在百家联盟商户的助推下，二维码电子凭证流量出现暴涨，国庆第一天8千条，第二天6万条，第三天7万条……第八天30万条，10月9日34万条，这9天，一共120多万条电子凭证被发送到40多万部手机用户，10%的福州移动个人用户参加了“找自己”的活动。在这9天内，二维码电子凭证在各商户被验证了20万条，福州东街口东百的商品服务台前兑换现金券的用户排起几十米的长队，而福州向阳坊连锁面包店有多个分店因供货不及而暂时关门歇业。也就是说，9天时间已经大大超过了活动预期的30天的效果，有40万人“找自己”。



福州移动“找自己”活动中的东街口向阳坊

灯又明，月华初。夜晚的天桥像一条霓龙，横卧在充满活力的人群里。俞玲妃在天桥上面走走停停，四处都是华美的夜景，夜风清冷，容易淡泊。

[1]上海翼码公司是“基于二维码电子凭证构建交易”的业务模型的创造者和最早的，也是最坚定的市场实践者。从2005年中国第一张二维码电子电影票在翼码诞生开始，上海翼码凭借执著与持续的创新能力，保持、巩固并进一步扩大了先发优势，现已发展成为全国业务规模最大、地域覆盖范围最广、运营管理体系最完善的二维码电子凭证的业务商与运营服务商。

[2]“电子凭证”是翼码2005年开创性提出的崭新概念，是手机二维码被读应用的最成功代表，目前已经在众多行业广泛应用。

线上线下无边界互动的新广告宣传方式

2007年10月10日下午

福州翼码办事处

办事处的员工在激烈讨论着，这次福州移动的实物营销活动太火暴了，让他们感觉这1个月的辛苦很值得。俞玲妃回到自己的办公室，开始从电子凭证产品业务应用方向来总结“找自己”活动，她在总结报告中写道：

如果单纯从电子凭证产品业务应用的类型来看，福州移动此次策划的“找自己”品牌认知活动应该是“实物营销”。但是，如果换一种思考角度，我们会发现，电子凭证产品实际上为企业提供了一种崭新的广告宣传手段，从而产生了一种崭新的广告宣传方式：

第一，通过短信互动问答，将需要传递的广告信息传递给了广告受众（手机用户）；

第二，移动公司提供的回馈（现金抵用券）吸引了广告受众（手机用户）的广泛参与，极大提高了广告宣传的到达率；

第三，电子凭证的应用，使广告受众（手机用户）可以方便地获取移动公司提供的回馈；

第四，由于应用了电子凭证，因此我们可以整合各类的联盟商家资源，使企业的回馈具有个性化和针对性，进一步吸引了广告受众（手机用户）的广泛参与；

第五，移动公司将原先投入在报纸、杂志、电台、电视等传统媒体上的广告费用转化成了对广告受众（手机用户）的回馈，在进行了广告宣传的同时，又服务了广告受众（手机用户）。

所以，她认为这个业务的深层次意义是电子凭证给企业带来了一种“线上线下无边界互动”的新广告宣传方式，她写道，这种线上线下无边界的新广告宣传方式表现形式如下：

A.线下的活动自发被线上放大

由于原计划是在100家门店放立牌海报，完全是一种线下广告宣传的方式，面向逛街的个人用户。但无论是短信互动问答还是得到二维码电子代金券，这两个参与方式均可以不用在线下的现场来展开，因此如果线下活动广告宣传火暴被用户接受，就会出现线下活动自发被线上放大，快速超过预期的活动效果。

B.线上线下无边界互动的到达率

由于目前基本人人都有手机，采用短信互动问答和短信下发二维码电子凭证，会使线上线下无边界互动的到达率达到100%，因为所有主

动上行短信的手机用户肯定100%都是“找自己”品牌认知活动的宣传受众。

C.线上线下互动的数据统计异常方便

由于采用了短信互动问答且导入了手机电子凭证的应用，企业可以对广告的到达率，对参与活动、获取回馈、享受服务的广告受众（手机用户）数量等进行精确的统计，甚至可以对每一个广告受众（手机用户）到哪一类的联盟商家享受了服务进行精确统计，跟踪了解了广告受众（手机用户）的消费习性。这使线上线下互动的数据统计变得异常方便，为企业有针对性地进行进一步的广告宣传或对用户开展服务提供了一手资料。相比较而言，传统的广告（无论只在线上做广告，还是只在线下做广告）宣传是无法对到达率做出精准统计的。

D.线上线下互动是广告费直接面向广告受众的回馈

由于本次活动将“广告费用”用在了对广告受众的回馈上，因此，虽然此次活动只做了联盟商家的海报宣传，但仅仅靠广告受众的口口相传，即让活动信息与广告内容迅速传播扩散，吸引了大量的手机用户参与，达到了很好的广告宣传效果。这种线上线下互动将使未来广告费直接变成对广告受众的回馈。

E.线上线下互动强化了广告的效果

传统上，“广告费用”肯定是支付给广告公司或广告媒体的，而且传统广告的目的是“传递信息”。但是，在“找自己”品牌认知活动中，“广告费用”用作了对广告受众（手机用户）的回馈，使广告受众在认知自己的品牌的同时，也拉近了与品牌间的距离、提升了对品牌的忠诚度，因此，其达到的效果，就肯定不只是“传递信息”了。

当她把这篇总结报告发邮件给公司总部的时候，抬头望窗外，看夕阳，巨大的天幕慢慢垂落了下来，阳光也变得柔和而美妙。

线上线下互动真的来了

2007年10月11日早上

上海张江翼码公司总部

作为翼码公司的创始人，万青女士看了这封邮件，思绪回到了3年前。

3年前，作为话剧狂热爱好者的万青，在北京出差的一个晚上，通过电话订了一张话剧票。在宾馆等快递员送话剧票的那几个小时里，她突然发现电话订票后再等人送票的方式非常浪费时间。于是，银行支付出身又了解二维码、RFID电子识别技术的她，在那几个小时内，开始琢磨：在不远的未来，如何能做到“不用见面交易，又能现场看话剧”？

可以断定，“不见面交易（线上）却要见面（线下）享受服务”存在巨大市场空间。几个月后，怀揣着创业梦想的她和她的团队，定义了一个叫“电子凭证”的产品（又叫电子回执），将业务数据信息编入二维码，再以彩信的形式发送到用户手机上。消费者凭借这种二维码电子凭证可直接到商家享受服务，既安全又方便。

2006年9月11日，她和她的团队成立了翼码公司，开始在中国推广基于电子凭证构建业务交易模式，她的电子凭证适合一切“不见面交易，见面受理”的线上线下互动业务模型。而电影票、SPA、足浴等几乎所有的生活服务类产品的交易都属于此范畴。

今天来自福建的这份邮件，短短9天内，电子凭证在福州的发送量就达到120多万条，让她第一次感觉到，她那晚在北京的梦想开始照进现实了。

当她抬头窗外，朝阳初升，云镶金边，自言自语了一句：线上线下的互动真的来了。

线上线下互动真的来了吗？作为创业公司的翼码人是这样认为的，但“曲成万物而不遗”，市场就是如此，线上线下互动的商业模式也是在曲成中被大众所关注并开始热议的。

2010年，团购一时兴起，引发众多网民追捧，更被资本市场视为最成功的互联网商业模式，团购模式出现井喷式发展态势，中国团购网站数量一度攀升至逾5000家，居世界首位。团购类网站在2011年经历了飞速发展后，2012年便进入了“生死之年”。这一年，团购行业陆续爆出“跑路门”、“讨债”、“暴力裁员”等事件，多家知名的一线团购网站也是泥足深陷，团购行业正面临加速洗牌的过程。团购导航网站团800的数据显示，截至2012年3月底，国内团购网站共计3269家，相比2月蒸发掉357家，而在2011年5月，市场上还有5058家团购网站在厮杀，不到一

年，团购网站少了将近2000家。那么，团购洗牌在即，是否有更好的商业模式让中国的电商柳暗花明呢？不少人将目光投向了线上线下互动的商业模式，并称之为O2O。

2012年，作为线上线下互动的O2O，被很多互联网巨头所关注，其中：

1）创新工场董事长兼首席执行官李开复说："你如果不知道O2O，但至少知道团购，不过团购只是O2O的冰山一角，只是第一步。"

2）腾讯公司CEO马化腾在9月11日互联网大会上做主题演讲时说："……我们看到手机的终端和电脑的不同，是因为它随时随地和人联系在一起，它不会像传统的电脑那样，可能你收不到或者你现在没有机会用电脑，而且它有很多的地理位置信息，所以这里诞生一个新的机遇就是O2O。"10月22日，马化腾在CSDN移动开发者大会上表示：做O2O和二维码只是基础的能力，它本身不具备完全独立的产业性。

3）阿里巴巴集团旗下的淘宝公司在2012年10月低调推出了地图服务，侧重于提供本地商户和折扣信息的查询，并战略性投资丁丁优惠。阿里资本董事总经理张鸿平介绍说，"投资丁丁网主要是看好其O2O业务的发展前景，丁丁优惠是本地生活领域通往O2O电子商务平台的最佳渠道之一，也会同阿里巴巴多个业务部门产生协同作用。

4）百度公司也在2012年10月分拆百度地图，成立LBS[1]事业部，被市场解读为百度布局O2O。市场分析员认为：在O2O领域，百度地图拥有比较强的力量。百度移动端做得并不是很好，但百度地图使用量可观，在移动地图中领先，这是百度的优势。此外，在与用户的使用需求匹配方面，百度地图是最合理的，完全可以利用地图查找信息，与服务、优惠券打通。

从之前互联网领域只有一些人在小范围内谈O2O，到目前整个移动互联网领域内热议O2O，那O2O究竟是什么？O2O为什么会出现？它将给人的生活带来什么样变化呢？

[1]LBS 英文全称为Location Based Services，它包括两层含义：首先是确定移动设备或用户所在的地理位置；其次是提供与位置相关的各类信息服务；意指与定位相关的各类服务系统，简称"定位服务"。

第2节　一句话定义O2O

有无相生，难易相成，长短相形，高下相盈，音声相和，前后相随。恒也。

——《老子》第2章

线上线下互动的4种O2O依存关系

“线上线下互动”变成了简单的IT专业名词"O2O"三个字，中间那个“2”应该念成"to"，千万不要读成“二”哦。当整个移动互联网界在2012年开始热议O2O时，O2O的不同商业定义就出现了：有人定义为"Online to Offline"，有人定义为“线上交易线下消费体验”，有人定义为“O2O是第三产业服务类产品的电商，而B2C是第二产业工业类产品的电商”。

有人说“O2O只适合复杂的无法定义标准的产品”。在实战中，有人搞了二维码的手机拍码，就说自己是从事O2O的，有人搞了个团购就说自己是O2O，有人搞生活服务类电商也说自己是O2O。于是，移动互联网的创业者和投资者纷纷定义O2O，研究者和从业者在网上对O2O定义相互指责和对骂，O2O这个线上线下互动的业务模式，从一开始出现，连定义都搞得好不热闹。

如果现在让你一句话说清楚O2O，估计90%以上的人会说，O2O就是Online to Offline，即将线下商务的机会与互联网结合在了一起，让互联网成为线下交易的前台。百度百科也是这样说的，但是定义清楚了吗？显然没有，因为有人一定会以"Offline to Online"是不是O2O来反驳。例如2011年，著名的B2C电商网站1号店在上海地铁站设立了二维码电子标签的商品海报，个人消费者拿着手机通过二维码识别软件对着1号店的商品的二维码电子标签进行识别，识别后通过二维码识别软件解析到网址，手机自动登录该二维码电子标签指向的商品网页，于是在线上下订单完成交易支付。如果你强制说这种"Offline to Online"的应用模式不是O2O，估计很多电商从业者会不服气，恨不得和你当面论战。

有人说线上交易线下享受消费体验是O2O，很多互联网巨头企业都成立了O2O部门，这些部门主要按照这个定义来行使部门职责，那什么类型的业务是线上交易线下享受消费体验呢？显然是生活服务类的业务，于是这个互联网企业的O2O部门在干什么，就是干线下生活服务类商户到线上电商开店的招商事宜。尽管还没完全理解透O2O，先把名占了，干点大家普遍认知的事。这个其实是我比较欣赏的，先干再说，不错！

任何新概念的定义本身是很难的事情，中国先哲老子的一句“道可道，非常道”就告诉我们：可以说出来的道不是绝对的道。当天下的人

都知道美这个概念，就会出现丑的认识，当天下的人都知道好的时候，就会出现恶的认识。因此，万物皆如此，有和无在成长中相互依存；难和易在实践中相互依存；长和短在对比中相互依存；高和低在位置上相互依存；调和音在和声里相互依存；前和后在伴随中相互依存。O2O其实也是如此，线上（Online）和线下（Offline）是如何相互依存的，是定义O2O的核心关键。

现在，解析一下O2O，线上和线下通过那个2（to）相互依存关系。我在多年参与和观察到的线上线下互动的实战中，经常看到4种方式的O2O依存关系。

Online to Offline模式（线上交易到线下消费体验）

这个模式目前非常常见，2009年我有幸配合麦当劳的Teresa女士一起参与中国移动积分商城积分兑换麦当劳的项目上线，2010年又配合她参与麦当劳淘宝旗舰店项目上线，这两个项目采用的就是这个模式。



中国移动积分商城兑换麦当劳活动页面

从2011年年初开始兴起的生活服务类团购，无一不是在线上完成交易，在线下用户消费体验服务，其中还出现了送礼的衍生模式，再加上2011年创新工场董事长李开复振臂一呼“团购是很小的O2O”，于是，Online to Offline模式一直被定义为线上线下互动（O2O）的主流，很多人都以为线上线下互动（O2O）就是这个模式。有人把10年前的携程等通过“线上定酒店、线下入住酒店”的模式重新对应，然后开始说O2O不是新的概念，早在10年前就有该模式了。

Offline to Online模式（线下营销到线上交易）

这个模式，其实在日韩早就流行了，2005年就炒过一段时间，但当时智能手机没有起，直到这几年智能手机和3G移动网络的普及，二维

码拍码购模式兴起，很多企业通过在线下做营销（比如刚才举的例子，1号店在地铁站贴带二维码电子标签的商品海报）在线上实现交易，这也是O2O模式，但由于这个模式是这两年兴起，因此没有像第一个模式那样去找10年前的鼻祖。



1号店在上海地铁站的拍码购海报

Offline to Online to Offline模式（线下营销到线上交易再到线下消费体验）

其实我最早接触的O2O是这个模式，电信运营商为留住手机客户，会在每个时间段进行营销，而且很多营销在线下触发，线上完成交易，

然后客户在线下消费体验，比如在本章第1节讲的福州移动“找自己”营销活动，最原始的活动设计就是个人用户线下看到海报信息后通过短信交互问答，到线上完成身份认证和答案认证，然后让个人用户去线下的100家联盟商户完成消费体验。



福州移动“找自己”活动中的东街口东百服务台

每年年初，三大电信运营商都会开展“预存话费×××送×××”活动来留住手机客户，或者到了节日再开展些活动来关怀客户或营销（如情人节的“办情侣套餐送电影票”活动）。每年8月份，大学新生入学，这可是三大运营商争取未来庞大客户群的重要战役，电信运营商经常开展“校园新生开卡送×××”营销活动，这个模式基本上在线下营销，在线上完成交易，然后手机客户再到线下完成消费体验。

Online to Offline to Online模式（线上交易或营销到线下消费体验再到线上消费体验）

说实话，目前我查遍互联网的业务类型，这个模式不多，如果有也是很牵强的，但我觉得它会爆发出来。例如，我在线上玩一款网游，该游戏的道具有麦当劳某款套餐；我在游戏中买了麦当劳道具，该游戏让我在线下的麦当劳实体店吃完该套餐，然后回到线上玩这款网游，的确线上那个麦当劳道具也已经被使用了，而且我在线上角色的能力大增。这难道不是经典的线上线下互动（O2O）模式吗，我相信它是！

一句话定义O2O

通过对4种O2O依存关系的解析，我们看到3个词“营销、交易、消费体验”，这3个词都是商务行为的名字，但差异在哪里，我个人理解如下：

·营销是企划行为，比如促销、买什么送什么、优惠打折等。

·交易是营运行为，比如信息发布（商品排列）、下订单（购物车）、支付（现金或POS机刷卡）等。

·消费体验是用户感受行为，比如看电影、坐火车、吃麦当劳、网游等。

“营销、交易、消费体验”这三个基本的商务行为，在互联网没有诞生前，营销在线下完成，交易在线下完成，消费体验在线下完成。随着信息技术和物流技术的大发展，特别是互联网大规模普及，商务行为在互联网的线上虚拟世界也开始实现了。这10年，以淘宝、京东为代表的电商企业在中国的强势发展，使商务方式中的营销、交易和消费体验均可以在线上完成。我们来看，这些构成商业模式的三个基本商务行为目前都可以在线上或线下完成：

·营销。你可以在线上进行营销企划，开展优惠、打折、促销，甚至团购活动。每年淘宝的双11节是网民的节日，抓住这个时机在线上促销不是很成功吗？还在线上模拟出线下的一个商圈。至于线下开展营销，那就更多了，每到过节，我太太就会去商场逛街，买平时看上的那些品牌商品。

·交易。线上交易这10年来，从商品信息发布，到下订单，再到淘宝或全民网购的网上支付（如支付宝）；而线下交易就更早了，从物物交易的古代集市，到现代的大规模超市（如沃尔玛、大润发等），在超市中，从商品排列，放入购物车，到在收银台支付，我们已经很熟悉了。

·消费体验。消费体验是指一个人在使用产品或享受服务时体验到的感觉及认识。以前我们看电影、坐火车，都在线下的现实世界中体验，自从有了网游，便出现宅男，原来网上也可以体验商品，这世界太疯狂了！

线下是什么，现实世界！线上是什么，虚拟世界！商业模式中最活跃的三个基本商务行为（营销、交易、消费体验）原来在现实世界和虚拟世界泾渭分明地开展着。随着3G移动网络和智能手机的普及，移动互联网时代的到来，现实世界和虚拟世界互动变得异常简单了，于是生活消费移动互联网化开始了。在生活消费领域中，通过虚拟世界和现实世界互动的新的商业模式（以营销、交易、消费体验等商务行为构成）

出现了，这种商业模式就可以称为O2O。例如，某个O2O，它的营销行为在现实世界中完成，交易行为的商品排列也在现实世界中完成，然后通过智能手机将交易行为下订单和支付，这些操作在虚拟世界中完成，最后消费体验也在现实世界中完成。

现在可以定义O2O为：

O2O就是在移动互联网时代，生活消费领域通过线上（虚拟世界）和线下（现实世界）互动的一种新型商业模式。

用一句话简单定义O2O：

O2O就是生活消费领域中虚实互动的新商业模式。

过去的10年，是泾渭分明的两个世界（现实世界与虚拟世界）的商业模式，直接造就了线下传统零售企业和线上互联网企业不同风格的商业形态。过去的10年，也是泾渭分明的两个世界（现实世界与虚拟世界）的个人用户消费行为，互联网的快速发展，线上的网游、网购和社交等线上消费体验造就了大量的宅男宅女。过去的10年，涉及民生消费的各行各业，如电信、银行、旅游、石化、快速消费品、耐用消费品、文化票务等行业，在市场经济的体制下努力做好现实世界的商品和服务的同时，还要学习如何拥抱互联网这个虚拟世界。

新的10年开始了，无论是线下的零售企业，还是线上的互联网企业；无论是沉迷于线上的宅男宅女、还是坚持在线下逛街的消费者；无论是市场化比较强的民生消费行业，还是垄断性比较强的民生消费行业，在这个“虚实互动的O2O新商业模式”引领下，将出现新商业时代的营销、支付和消费体验革命。

第一个问题是什么

人都有惯性思维，当O2O概念兴起时，为了理清O2O的概念，很多人把传统电商的B2C模式和O2O进行比较，希望以此来清晰定义O2O的概念。关于B2C和O2O的区别，比较流行的是下面的解释：

1）O2O更侧重服务性消费（包括餐饮、电影、旅游、健身、租房等）；B2C更侧重实物购物。

2）O2O的消费者到现场获得服务，涉及客流；B2C的消费者待在办公室或家里，等货上门，涉及物流。

3）O2O中库存是服务，B2C中库存是商品。

4）O2O服务是本地化的，B2C是全网络。

这解释清楚O2O了吗？显然没有，因为如果是这样解释，直接说B2C 2.0即可，是无法解释O2O的内涵的。为什么没有解析清楚O2O，是因为这个问题本身是错误的。

为什么错误呢？

是这样的，科学研究的第一项工作就是提对问题，问题提错了，研究就会误入歧途，不管得出来的结果怎样自圆其说，其价值都等于零，也就是说，对我们的思想进步毫无益处。

所有科学理论体系，都是建立在开端的假说之上，而这个假说，就是第一个问题。如果这个问题提错了，科学理论体系也就无从谈起。

简单来说，一个正确的问题，必须要具备三个基本特征：

1）科学性，也可以称为专业性。把话说白了，就是提问必须要专业、内行。外行人提出来的问题，态度越是诚恳，就越让内行人不知如何回答。

2）独立性，也可以称之为客观性，即问题的表述必须是简单的，直接的，过滤掉了主观因素的，不可以掺杂先验的东西在里面，更不能在问题中设置两个以上的假设。所以为什么“B2C和O2O的区别”这个问题错了呢，就是掺杂了先验的东西在里面，先把O2O直接定义为电子商务，然后把传统电商的模式（比如B2C）和O2O进行了假设区分比较。

3）规律性，它必须符合事物发展的规律，而不能和规律扭着劲来。O2O，明明是线上（O）和线下（O）的2个O，线上是什么，是虚拟世界；线下是什么，是现实世界。现实世界和虚拟世界通过什么规律使两者互动和依存（就是那个to），是规律，找到这个规律，才能使O2O的概念清晰。

所以，我们应该问的第一个问题是：O2O为什么会出现？

第3节　O2O和生活

人的真正的使命是生活，而不是单纯地活着。

——（美）杰克·伦敦

O2O为什么会出现

第二次世界大战以后，经济全球化开始了，各国的商业社会相继起步，美国率先进入了商业社会。经济全球化的表现方式相对更具备契约精神、行为更具备规则性和标准性，逐渐被各国所接受。各国相继进入商业社会，基于经济全球化的要求，IT信息技术和交通技术开始了大发展。

由于经济全球化的商业社会对信息共享、快速交流等方面的要求，人类基于经济全球化的商业社会在现实世界创新出一个虚拟的世界（互联网），同时经过虚拟世界多年的发展，现实世界的很多商务行为（比如社交、营销、交易、消费体验）均在虚拟世界中模拟出来并且快速发展。

阶段	工具	速度	时间
人力时代	帆船、手动船	2～5km/h	19世纪前
蒸汽时代	汽船、火车	50～80km/h	19世纪中
喷气时代	飞机	500～1000km/h	20世纪中
原子时代	巡航导弹	7000m/s	20世纪中
比特时代	数码传输	1100亿bit/s	2000年

交通技术和信息技术的发展

制度性的市场是工业社会一个很重要的特征。市场是几千年来就有

的，你有鸡蛋，我有小麦，鸡蛋换小麦就是市场。简单来说，市场就是商品交换的关系。只要有商品的交换，就有市场。

可是那时候的市场是初级的市场，是没有制度规范的市场。纳什的博弈论证明，个体的理性往往导致群体的不理性。这时候就需要制度的规范，引导每个个体都走向群体理性。制度性的市场就是要有规矩、有制裁的方式，人人都按照规矩做事，这样才能提高市场的效率。一个制度性的市场是一个中心市场。农业社会是没有制度性的市场的。在农业社会中，生产单位以家庭为主，而每个家庭都“钉”在一块固定的土地上，市场很小，商品缺乏流动性和多样性。如果有中心市场，就把农业社会制度最重要的砥柱——家庭制度打垮了。工业社会是以工厂为生产单位。以整个地球做市场，市场就是全球，所以我们的目光要关注整个世界，这就是全球化的起源。

世界的商业社会零坐标是1950年，这一年美国率先进入了商业社会。经济全球化的这60年，各国纷纷进入商业社会或商业活动频繁。当然中国也不例外，从改革开放、到市场经济地位确立，再到中国进入WTO，表明中国已经进入商业社会。

那商业社会的基础是什么呢？是契约精神。当然，目前中国商业社会中契约精神还有需要完善的地方，前几年，《厚黑学》和《血酬定律》这样的书在中国大行其道就说明了这点。

在中国互联网的虚拟世界，契约精神也开始逐渐形成，这里真的要感谢马云先生，他的淘宝和支付宝对推进中国虚拟世界的商业社会契约精神贡献极大。

因此，O2O为什么会出现？因为随着信息技术和交通技术的发展，现实世界创造出了一个互联网的虚拟世界，而经过互联网10多年的发展，目前进入了互联网这个虚拟世界全面影响现实世界的时期了，因此O2O出现了，它是商业社会下现实世界与虚拟世界互动的新商业模式。那么这种虚实互动的新商业模式，为什么叫O2O呢？

O2O概念的提出者

O2O的概念在2011年8月被Alex Rampell提出来，2011年11月份引入我国后就掀起了一股实践和讨论的热潮。从10岁起就开始运营公司的Alex Rampell于2006年创办了新的公司TrialPay，目的是为用户提供免费的虚拟商品，鼓励其前往Gap、Netflix等网站购物，而TrialPay则会从中收取佣金。该公司现有120名员工，2012年的收入预计将超过5000万美元。

Alex Rampell在分析Groupon、OpenTable、Restaurant.com和SpaFinder公司时，发现了他们之间的共同点：它们促进了线上-线下商务的发展。然后Alex Rampel定义将该模式定义为“线上-线下”商务（Online to Offline），简称为OntoOff（O2O），这样就可同其他商务术语一致，例如B2C、B2B和C2C。

Alex Rampel定义的O2O商务的核心是：在网上寻找消费者，然后将他们带到现实的商店中。它是支付模式和线下门店客流量的一种结合（其实，对消费者来说，也是一种“发现”线下营销的机制），实现了线下的购买。O2O商务本质上是可计量的，因为每一笔交易（或者是预约，比如在OpenTable上预约）都发生在网上。这同目录模式明显不同（如Yelp、CitySearch），因为支付有助于量化业绩和完成交易等。



O2O概念的提出者Alex Rampell

于是2011年8月，Alex RamPell在TechCrunch上的一篇客座文章正式提出了O2O概念，他举的例子是：美国电子商务每年的平均客单价大概是1 000美元，但是平均每个美国人每年收入大概为40 000美元，剩下的39 000美元跑去了哪？（这是一个不准确且概念性的数字，主要是用来

解释目前在电子商务上消费者花的钱还不够多）。答案是扣税之后，钱都花在咖啡馆、健身房、餐厅、加油站、干洗店、理发店等，还要扣除旅游以及那些网络上购买后送到家的生活服务类商品。

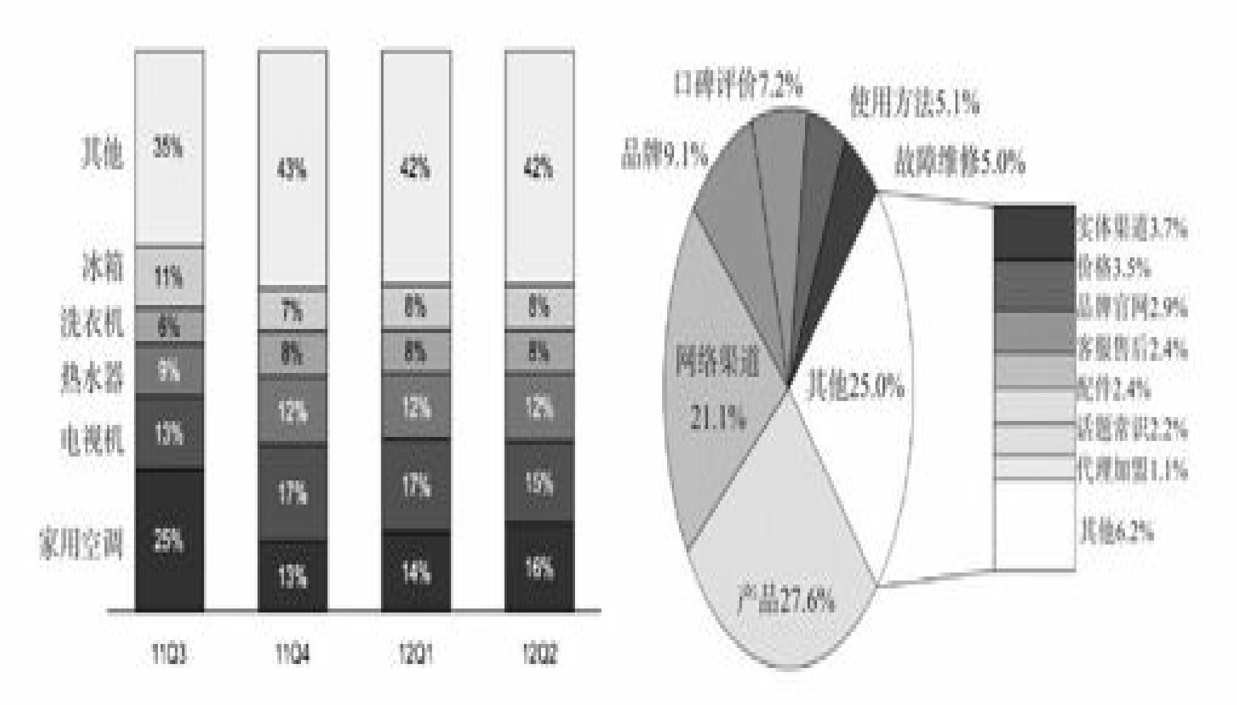
目前，尽管O2O的概念已经脱离了Alex RamPell最原始的仅仅是“线上-线下”（Online to Offline）的定义，增加了“线下-线上”（Offline to Online）、“线下-线上-线下”（Offline to Online to Offline）、“线上-线下-线上”（Online to Offline to Online）三个新的方向，但O2O商务本身是面向生活消费领域的，实际上也是生活消费移动互联网化的过程，是不变的。由于生活消费的移动互联网化，O2O将直接改变我们每个人作为消费者对生活服务类商品的消费行为，从而使作为消费者的每个人的生活理念从“为产品而消费”改变至“为生活而消费”，从这点上来讲，O2O可能会影响我们社会的最基本单元——家庭。

Home O2O项目

虚实互动的O2O生活消费新模式，将改变很多企业在营销、交易和消费体验方面的商务方式。生活服务移动互联网化的O2O也将改变我们每个人的消费行为，使每个人重新回归“为生活而消费，不是为产品而消费”的生活理念。

在古代社会，家庭是最基本的生产单位，在现代社会中，家庭发挥着重要的分配、消费和财产继承的功能。我们在家庭生活中的消费主要是快速消费品和耐用消费品，那么O2O会使家庭生活中的消费行为发生哪些变化呢？随着我越来越深入地反思O2O，突然有一天思考到上面的问题，于是，我开始设计Home O2O项目。

以耐用消费品中的家电产品举例，在Home O2O中设计了一个“拍码找小二”的应用。根据数据调查，下面两张图是中国家庭消费者2012年对家用电器的关注度调查和关注点调查情况。



中国消费者家电关注度和关注点调查

根据家电的关注度调查情况，我们不难得出如下结论：

1）最受中国消费者关注的前5名家电产品皆为大家电，占据家电行业关注度的58%。

2）中国消费者会记住某品牌的优势产品。

·海尔：冰箱和洗衣机

·飞利浦：吸尘器

·格兰仕：微波炉
·格力：空调
·长虹：电视机
根据家电的关注点调查情况，我们不难得出如下结论：
1）购买前的关注点（涉及二次购买）：网络渠道、产品、品牌和口碑。
2）购买后的关注点：使用方法、故障维修、客户售后、配件等。
“拍码找小二”是一种新型家庭耐用品营销和售后服务的O2O应用，将家庭耐用品的产品信息、使用常识、故障维修、在线购买、口碑评价、二次营销等碎片化服务融合在一个小小的二维码中，这是一种通过家庭消费者手机扫码现实企业CRM营销和CRM售后的新型服务模式。企业在产品上贴上一个二维码标签，家庭用户只需用手机扫码该二维码，即可进入售后服务的WAP页面，并选择相应的服务。



拍码找小二产品演示
面向家电的拍码找小二，是基于消费者对家电关注度数据的深入研究后，为用户提供的不同功能和按钮次序设计模板。拍码找小二是二维码与无线技术应用的结合，不仅使用方便，并且弥补了传统方式所无法提供的更多服务内容。以下表格说明了“拍码找小二”在家电企业和家庭消费者之间建立互动的好处。

家电企业	家庭消费者
• 快速获得家庭消费者 CRM 信息	• 快速找到产品人口，避免维修陷阱
• 服务成本更低（减少了 400、800 等热线的通信成本、人力成本）	• 避免了热线忙音困扰
• 售后服务个性化定制（不同的产品对应不同的服务页面）	• 操作简单，一目了然
• 二次营销推广的新手段（售后服务也可将各种营销相结合）	• 二次促销一扫便知

在虚实互动的O2O时代，家庭生活消费体验发生了很大变化，通过互联网和移动互联网手段，家庭与企业互动成为可能，耐用品企业将直接面向家庭消费者提供服务。

目前进入了自媒体的社会营销时代，“参与即是营销”，营销由“你说我信”变成了“你说我证”，因此耐用品企业的营销行为必须直接面向家庭消费者展开。家庭消费者在O2O时代通过知道、了解、信任、交易和分享几个阶段开始与家电企业进行互动。对于互动的基本行为主要集中在两点：CRM营销和CRM售后服务。

Home　O2O项目希望整合家庭中的耐用消费品的CRM营销和CRM售后服务、家政服务O2O电商，住所附近1公里LBS的生活服务类资源，采用手机主读二维码电子标签和被读二维码电子凭证技术手段相结合，提供强大的家庭云生活。

下面，让我们展开想象的翅膀，介绍O2O在家庭消费中的一个温馨场景。

男友房间里的小书柜

Amy是一个气质女生，无论上班还是在街上见到她，总是唇红齿白，头发明显地经过精心梳理，衣服、鞋子、挎包和身上佩戴的小饰品都搭配得恰到好处，让人看上去赏心悦目。



男友房间里的小书柜

而Ben是一个内心世界丰富的IT男，他喜欢的女生类型是秀外慧中类型的。他认为女生即使有沉鱼落雁之容、闭月羞花之貌，如果行为粗鲁，也会引得男人望而生畏、心生厌恶；相反，一个女人即使相貌平平，但言谈举止中无不流露着高贵典雅、端庄大方，与之交谈，备感轻松快活，与之生活，必会彼此真诚相待、家庭和睦。

当Amy开始倾心Ben后，了解到Ben喜欢的女生类型，觉得自己是有

能力做到秀外慧中的，她认为秀外慧中来自女人的内心深处，是一种由内向外而散发出来的独特气息，是女性文化修养、道德品质、职业素养等多种元素沉淀积累的一种升华。

Amy认为秀外慧中的女性应该是热爱读书的，爱读书的女性可能貌不惊人，但她有一种内在的气质：谈吐超凡脱俗，清丽的仪态无需修饰，那是静的凝重，动的优雅；那是坐的端庄，行的洒脱；那是天然的质朴与含蓄混合，像水一样的柔软，像风一样的迷人，像花一样的绚丽……

今天，Amy第一次去Ben的家里，她看到Ben房间里漂亮的小书柜，希望也买一个一模一样的书柜放在自己房间。于是，Amy拿出手机扫描Ben房间里那个小书柜上的二维码，然后查到书柜信息，并且在线预订了一个书柜。几天后，她也收到了这个心仪的书柜……

这就是为生活而消费的O2O新商业模式，不论是在家中，还是在办公室；在线上用QQ聊天，还是在线下和朋友喝茶；都可以让消费者实现无边界的消费。就像Amy去Ben家聊天，看到Ben的书柜，就可以当场用手机拍码下单完成采购消费，而不再需要上电商网站通过搜索书柜型号，才能下单采购。

线上线下互动的O2O新商业模式变得如此方便，二维码技术在这里起了一个很重要的作用。

第2章　O2O与二维码

第1节　二维码突然火起来了

中国人从来就能拼能扛
什么也挡不住豪情万丈
火了火了中国火了火了火
火了火了世界火了你和我

——王蓉，歌曲《火了火了火》

二维码火了

二维码在不温不火中走了快20年，2012年随着O2O的讨论和各互联网巨头的布局深入，突然“噌”的一下火了。

2012年9月11日，腾讯CEO马化腾在互联网大会上的演讲中说，移动互联网的地理位置信息带来了一个崭新的机遇，这个机遇就是O2O，二维码则是线上和线下的关键入口，将后端蕴藏的丰富资源带到前端。

灵动快拍CEO王鹏飞在谈二维码时充满信心，他说：“2012年，二维码市场处于爆发临界点的关键时刻，随着大量资金的涌入，二维码技术正在引发一场商业模式革命，二维码或将是物联网投资最早的受益者。”

2011年10月，支付宝推出国内首个二维码支付解决方案，该方案利用手机识读支付宝二维码，实现用户即时支付功能，帮助电商将发展空间从线上向线下延伸。

2012年6月，苹果发布IOS6[1]，其中的全新应用Passbook是将优惠券、积分卡、登机牌、入场券、通用会员卡等来自各类服务的电子票据主要以二维码方式整理在一起的手机应用软件。通过定位功能，当用户走过店铺时，Passbook会在锁屏状态下自动弹出二维码优惠券等票据信息。

2012年9月，新浪微博推出二维码功能。目前，新浪微博二维码应用更多是基于好友互粉。但新浪方面称，二维码的推出开启了新浪微博向本地生活服务领域的渗透。

腾讯旗下产品微信通过二维码识读使商家和用户建立起联系，形成“熟人”形式的SNS，进而指导O2O业务。



二维码在手机App中

2012年9月起，从明星到媒体再到草根，纷纷都开通了微信的公众账号，把账号的二维码张贴得到处都是。微信公号还没想清楚自己的商业前景，却先把二维码带火了。

和各互联网巨头、草根创业者因O2O吵得不可开交一样，对于二维码，市场上的意见也分成两派。

Leica中文摄影杂志创始人沈一鸣是最激烈的唱空者，他提到，二维码就是微信用来忽悠线下推广合作的工具，这种逆历史潮流的东西又被挖出来了。篱笆网的联合创始人徐湘涛一针见血地表示：“别看炒得有

多热，现在重要的是将二维码扫描之后能拿来做什么。”

当然除了二维码的从业者外，像麦考林、支付宝、微信、新浪微博等都是二维码坚定的唱多派。麦考林副总裁陈少涛认为，二维码是未来发展趋势，对年轻人来说手机碎片时间和利用率会越来越多，二维码一定会分流线上的购物份额。微信负责人张小龙也多次谈到，搜索框是PC的互联网入口，二维码则是微信的入口，而微信致力于成为移动互联网的平台。

无论是唱空还是唱多，他们认为二维码要继续“火”下去，需要突破以下难点：

1）二维码购物虽然方便，但如果没有价格优势，仍不会有大幅的转化率；

2）用户习惯不易改变，推广成本仍比较高；

3）运营商支持力度不够大、手机终端尚未普及、手机平台身份难以识别；

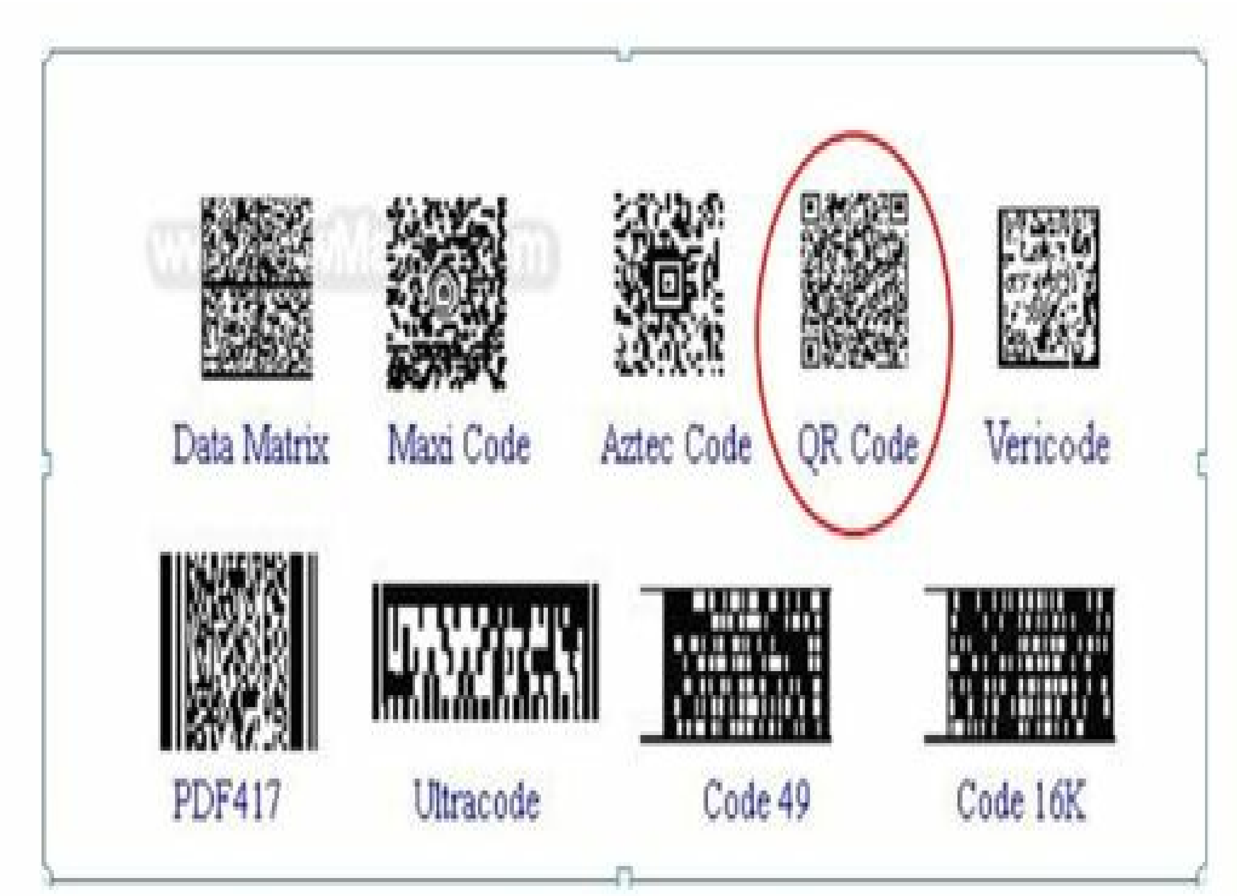
4）二维码购物的配套体系如物流、配送还没有建立起来。

无论是O2O，还是二维码，我们看着“大佬”、草根和风投一边“约架”，一边布局，好不热闹。那么二维码究竟是什么技术呢？

[1]苹果iOS是由苹果公司开发的手持设备的操作系统。苹果公司最早于2007年1月9日的Macworld大会上公布这个系统，北京时间2012年6月12日，苹果在WWDC大会上公布了全新的iOS 6操作系统。

什么是二维码

二维码是用某种特定的几何图形按一定规律在平面（二维方向上）分布的黑白相间的图形记录数据符号信息的；在代码编制上巧妙地利用构成计算机内部逻辑基础的比特流（由0、1构成）的概念，使用若干个与二进制相对应的几何形体来表示文字数值信息，通过图像输入设备或光电扫描设备自动识读以实现信息自动处理。二维码具有条码技术的一些共性：每种码制有其特定的字符集，每个字符占有一定的宽度，并且具有一定的校验功能等，同时还具有对不同行的信息自动识别的功能以及处理图形旋转变化等特点。在许多种类的二维码中，常用的码制有：Data Matrix、Maxi Code、Aztec Code、QR Code、Vericode、PDF417、Ultracode、Code 49、Code 16K等。



常用的二维码码制

目前，市场上被微信、支付宝、微博等公司采用并“火”起来的二维码是QR Code。

QR Code是1994年由日本Denso-Wave公司发明的。QR来自英文"Quick Response"的缩写，即快速反应的意思，源自发明者希望QR

Code可让表示的内容快速被解码。QR Code常见于日本、韩国，并且是目前日本最流行的二维空间条码。

二维码有如下几个特点。

1）高密度编码，信息容量大：可容纳多达1850个大写字母，或者2710个数字，或者1108个字节，或者500多个汉字，比普通条码信息容量约高几十倍。

2）编码范围广：该条码可以把图片、声音、文字、签字、指纹等可以数字化的信息进行编码，用条码表示出来，还可以表示多种语言文字以及图像数据。

3）容错能力强，具有纠错功能：这使得二维码在因穿孔、污损等原因致使局部损坏时，照样可以正确得到识读，损毁面积达50%仍可恢复信息。

4）译码可靠性高：它比普通条码译码错误率百万分之二要低得多，误码率不超过千万分之一。

5）可引入加密措施：保密性、防伪性好。

6）成本低、易制作、持久耐用。

7）条码的符号形状、尺寸大小可变。

8）二维码可以使用激光或CCD阅读器识读。

通常，我们所看到的二维码都是黑白两色的。当然一些广告设计师，觉得黑白两色比较“土”，想要加上颜色这个属性，这里要注意的是，一旦加上颜色这个属性，二维码可能变成“彩色二维码”或“三维码”。其实二维码选取黑白主要是考虑色差的原因，黑白色的差异最大，色差越明确，识别效果越快、越清晰，所以“彩色二维码”本身只要选取颜色间色差明显的两种颜色，就能实现黑白色二维码的识别效果。

二维码本身是在平面两个维度方向进行编码的，颜色本身不是维度方向的属性。但一旦既把颜色作为色差的属性，又采用了色彩和灰度来表示第三维，就可以在平面上实现三维码的表示。将色彩或灰度（或称黑密度）作为第三个维度的三维码，并根据编码生成设备和识读设备对灰度或色彩的分辨率来确定将灰度或色彩分为多少段。我们知道识读设备灰度的级或色彩的级是由采集板A/D转换的位数决定的，还要考虑编码印制设备对色彩或灰度的识别能力，最终确定一个合理的色彩种类和灰度级，以保证在识别中不出错。

笔者觉得目前的“三维码”技术很不成熟，因为二维码在平面两个维度印刷很容易，黑白两色值很容易读取，但在一个平面选用三个维度，以色彩级作为第三维度只能说是不得已而为之。因此在这个基础上的三维码，编码印刷设备本身需要识别色彩后再确定合理色彩和灰度级才能

生成条码。而三维码在读取时也存在问题，且不说光线角度对颜色读取存在的各种影响，仅仅颜色和灰度的差别，现在的民用设备就无法大规模满足。就连目前所谓彩色二维码，在读取的时候都是采用先去色再取黑白色值的做法。

近20年以来，二维码一直应用在表单、存货盘点、资料备援等企业的物流和商品识别中，属于企业生产、物流、销售和管理系统中的一个识别标签功能，不为大众所关注，更不为互联网企业和风投们所注意。一直到手机和二维码相结合的应用的出现，以及移动互联网对O2O的持续发酵，二维码才“火”起来。

手机二维码应用兴起

手机二维码是二维码技术在手机上的应用。手机二维码的应用有两种：主读与被读。所谓主读，就是使用者使用手机主动扫描识别在手机外的二维码；被读就是指在手机屏幕上的二维码被别的专用设备识别。

随着智能手机和3G网络的普及，主读式手机二维码应用是手机摄像头通过具有识读功能的软件来扫描二维码或输入二维码下面的号码、关键字，以此实现快速手机上网，快速便捷地浏览网页，下载图文、音乐、视频，获取优惠券，参与抽奖，了解企业产品信息，这样可省去在手机上输入URL的烦琐过程，实现一键上网。同时，还可以方便地用手机识别和存储名片、自动输入短信、获取公共服务（如天气预报）、实现电子地图查询定位、手机阅读等多种功能。随着3G的到来，二维码可以为网络浏览、下载、在线视频、网上购物、网上支付等提供方便的入口。

被读式手机二维码应用，是指在网络后台将业务数据编码成条码凭证图形，进行适配封装后，通过短信、彩信、WAP、邮箱、APP下载等通道直接发送到用户手机上，在使用时通过专用识读设备（可能这个设备也是手机）对手机上的二维码图形进行识读，并将识读出的信息作为交易或身份识别的凭证来完成各种电子商务应用的业务。

手机二维码的主读和被读应用在国外也越来越普及。

1）美国一个求职者为了得到一份创意广告公司的职位，在面试的时候就设计了一个二维码在简历上。当招聘者用手机拍下二维码的时候，手机就会链接到一段求职者自我介绍的视频。这样前卫的创意，加深了招聘者对他的印象，提高了面试的成功率。——此案例为一个手机二维码的主读应用。

2）韩国第二大连锁超市Home plus在地铁通道的屏蔽门上设置了“虚拟货架”。人们只需用手机扫描“虚拟货架”上的产品二维码，就能够实现商品的购买，然后送货到家，快捷方便。就是因为“虚拟货架”，Home plus的销量直线上升。——此案例为一个手机二维码的主读应用。

3）英国的航空公司在2010年逐渐实施手机条码取代传统的纸张式登记证措施。乘客只要凭着列印出来或显示在手机上的条码，就可以在柜台办理登机手续。这种方式方便快捷，乘客再也不用怕把登机证弄丢了。——此案例为一个手机二维码的被读应用。

4）在欧洲，一处以“风车”闻名的风景区，就是通过二维码向游客提供景点导航、风俗介绍、停车位置等游览信息服务的。——此案例为一

个手机二维码的主读应用。



手机二维码简历　手机二维码的拍码购物

手机二维码登机牌　手机二维码的景区导游

国外手机二维码的应用

目前世界最大手机二维码应用是加拿大的一对农民夫妇Kraay与Rachel在一块面积达4.05万平方米的玉米地上种出的二维码，该二维码

的面积达到了2.8万平方米。而这块玉米地也被正式收录进了吉尼斯世界纪录，成为世界上最大的二维码。

Kraay与Rachel在翻看杂志的时候看到上面有不少的二维码，突发奇想计划将自家农场的玉米地改造成二维码的形状，她在一位设计师和技术工人的帮助下完成了这幅创造纪录的巨幅“麦田”作品。二维码中包含的信息就是自家农场的网站，乘飞机路过的人用手机对着这块地一扫，就可以自动登录到他们家的网站。



世界上最大的二维码

在中国，手机二维码的应用也是如火如荼，在北京、上海、广州、深圳等大城市，越来越多企业透过二维码的方式提供新式商业应用。而伴随着二维码大行其道，有业内人士表示，将来不论是报纸、杂志还是电视频道，手机二维码应用将会成为传统媒体的重要内容。

在北京，在某个建筑工地外，某楼盘打印出巨大的二维码标志，这个二维码大到足以让任何路过或邻近的行人、乘车缓行的行人都可以拿起智能手机拍下，并识别出楼盘的促销信息。

在上海，被冠以“闪购”称谓的二维码购物行为正被越来越多80后、90后的年轻群体所接受。用户只需要在杂志、报纸、DM单或商品上看到二维码，通过手机摄像头扫码即可实时下单，实现见物购物、随时随地买卖商品。

在广州，某电信运营商的宣传广告中有这么一段话：如果需要了解该活动的详细情况，请用手机扫码该二维码。实际上临近开学，电信运营商的大量促销活动都是针对在校大学生的，他们都非常乐意将二维码放到产品和品牌推广中。

在深圳，某报纸的头版同样多了一个二维码，读者扫描该二维码便可订阅2013年的该报纸。某酒楼，门前新立了一个公共牌，上面一个硕大的二维码，不时有路人掏出手机扫描。

截止2012年10月，二维码权威人士评出了最有创意手机二维码应用的五大案例。

案例一：上海大学城二维码闪购活动

被单的创意用法，上海大学生让你大开眼界！2011年9月21日，上海松江大学城某女生寝室楼整幢惊现二维码被单，引来俊男美女围观猛拍，此时的被单已不仅仅是被单。这是淘宝一次手机二维码营销——手机淘宝闪购活动。只要大学生们拿出手机装上淘宝客户端对准床单上的二维码猛拍，就能一元闪购价值1680元的凤凰山地自行车。



帅哥美女围观猛拍手机淘宝二维码被单

案例二：维多利亚二维码内衣

著名内衣品牌维多利亚做了一个很有范儿的户外广告，在模特胸前盖上二维码，广告文案更是充满诱惑——"Reveal Lily's secret"（Lily的真实秘密），让很多人迫不及待地拿起手机拍摄二维码，原来二维码的后面是维多利亚的秘密内衣。

案例三：Emart超市隐形二维码

超市在中午的时候人流量和销售量总是很低，于是韩国Emart超市别出心裁，在户外设置了一个非常有创意的QR二维码装置，在正常情况下，扫描不出这个QR二维码链接，只有在正午时分，阳光照射到它上面产生相应投影，这个QR二维码才会正常显现。此时用智能手机扫描这个QR二维码，可获得超市的优惠券，如果在线购买了商品，只需等待超市物流人员送到方便的地址即可。



Emart超市的隐形二维码

案例四：JCPenney商店个性化送礼二维码

在2011年的圣诞营销中，零售商JCPenney让顾客在礼物上添加个性化的元素。从任意一家JCPenney商店购买礼物后，顾客都会获得一个“圣诞标签”（Santa Tag）以及相应的二维码。扫描该二维码后，赠予人可以为接收人录制一段个性化的语音信息，然后把该标签像礼品卡一样贴在包装上。



JCPenney商店的个性化送礼二维码

案例五：美诺币创意二维码

在2012年广州网货交易会上，美诺彩妆展示了一场精彩刺激的“抢钱”活动。众所周知，网交会是厂商发展网上分销商的重要平台，显然，分销商最关心的就是“财富”。为抓住分销商心理诉求，美诺彩妆奇思妙想——现场发钱，不过，发的不是人民币，而是独创的美诺财富币。

美诺财富币是以美诺海外销售的国家和地区的货币为蓝本，重新设计，将美诺元素和创意二维码融合到美诺财富币，持有美诺财富币不仅可以享受分销支持优惠，用手机扫描、收藏美诺二维码，还可以获取百元美诺彩妆淘宝天猫商城的兑换券，并可以在广交会现场登录美诺天猫商城，了解美诺彩妆品牌、产品等详细信息，方便快捷。





美诺币创意二维码

在移动互联网领域中，为什么手机二维码会被志在布局O2O的互联网巨头和草根创业者广泛使用呢？在线上的虚拟世界和线下的现实世界的互动中，为什么手机二维码能够自由地出入这两个世界呢？

第2节　二维码电子标签：O2O的“入世”之路

入世度生，不离人间。若离人间，而谈大乘佛教者，直魔事耳！

——法舫，《人间佛教史观》

线下到线上的“入世”之路

为什么目前大家会把O2O和手机二维码放在一起进行热议？O2O是一个生活服务移动互联网化的过程，本质是线上虚拟世界和线下现实世界之间互动的新商业模式。既然是互动，就存在两个“出入”的桥梁：其一是从线下现实世界“进入”线上虚拟世界，其二是从线上虚拟世界“出来”回到线下现实世界。我们把这两个桥梁分别定义为O2O的“入世”之路和O2O的“出世”之路。那么本节先分析一下O2O的“入世”之路。（这里“世”是指线上虚拟世界。）

以前消费者主要是通过PC设备与线上虚拟世界进行互动，现在越来越多地通过诸如智能手机、电视设备、车载设备等不同于PC的设备与线上进行互动。随着智能手机普及和3G移动网络的建设，智能手机是除PC外与线上虚拟世界交互的最常见设备，被大众所使用。

我们来看一下手机是如何与线上虚拟世界进行交互的，10年前靠按手机上的按键上网，按手机键和敲PC键盘、点击鼠标在本质上是一样的，但这种按键输入方式不是人的最原生态触发行为。

2007年，伟大的乔布斯在开发iPhone手机时，感悟到符合人类原生态触发行为的六识[1]。所谓六识就是“眼识、耳识、鼻识、舌识、身识和意识”，就是常说的视觉、听觉、味觉、嗅觉、触觉和直觉。乔布斯根据禅学中“直见心性”的道理，将触觉行为引入到手机输入方式中，使人们通过与手机的接触行为（比如滑、点击、碰、摸等）快速进入线上互动。

2010年，Augmented Reality（增强现实，简称AR）受到业内越来越多的关注，可以算是Virtual Reality（虚拟实境，简称VR）中的一支。所谓Virtual Reality乃是运用计算机仿真科技产生一个三维空间的虚拟世界，为使用者提供真实世界中关于视觉、听觉、触觉的模拟，使用者可以和这个空间的事物进行互动，可以随自己的意志移动，并具有融入感与参与感。不过和VR略有不同，VR是创造一个全新的虚拟世界出来，而AR则是强调“虚实结合”。从这个角度来讲，O2O也可以解释为利用AR技术的生活消费领域的新商业模式。

AR把虚拟的图像和文字信息与现实生活中的景物结合在一起。从2010年开始，很多AR应用已经在Android和iOS智能手机上纷纷亮相，呈现效果让大家惊艳不已，甚至有评论网站指出，这已是2010年最热的

Web趋势之一。

AR有三个要素：一是结合虚拟与现实，二是即时互动，三是3D定位。所以要达到AR的虚实结合，使用者必定得透过某种装置来观看。早先大部分的研究主要是透过HMD（Head-Mounted Display，头罩式的装置），该技术大概分成光学式（Optical）与影像式（Video）两种。前者是一种透明的装置（像是柯南的眼镜之类），使用者可以直接透过这层看到真实世界的影像，然后会有一些另外的投影装置把虚拟影像投射在这层透明装置上。另外一种是不透明装置，使用者看到的是由电脑处理好、已经虚实结合的影像。最近谷歌推出的Google眼镜（见下图），利用AR增强现实技术，能够达到人通过眼镜实现虚拟与现实交互。



Google眼镜

自从乔布斯推出了iPhone智能手机，AR的样貌改变了。头戴式的HMD还是太麻烦了，而目前智能手机同时具备电脑计算能力、录影、影像显示，还有GPS导航、地图软件、电子罗盘、重力感应器、加速传感器、光线传感器、距离传感器、网络连线、触控、倾斜度侦测等额外功能，而智能手机价格也逐渐平民化，于是以智能手机为平台的AR研

究越来越多。

如同现实世界中关于视觉、听觉、触觉的模拟，快速与线上进行互动，比如苹果的Siri技术聚焦在听觉，谷歌眼镜技术聚焦在视觉上。但是，无论是模拟视觉还是模拟听觉的AR技术，目前的应用都在与线上虚拟世界进行“耍酷式”的互动，而O2O线上线下互动是商务行为（营销、交易和消费体验等），商务行为相对严谨，所以这种耍酷的方式显然不适合。

根据线上虚拟世界的商务规则，通过编码手段将商品等信息编成一个二维码图形，放在线下现实世界随手可得的地方，结合一些真实的营销环境和手段，吸引消费者利用手机去扫描二维码，快速实现线下现实世界到线上虚拟世界的互动，实现线上虚拟世界的“入世”之路。这不就是我们曾经介绍过的手机二维码主读式应用吗？我们又把这个O2O入世之路的手机二维码主读式应用的业务定义为“手机二维码电子标签业务。”

二维码的唱多者开始鼓吹的“二维码是移动互联网的入口”论就是基于这个道理展开的。其实本质上，模拟视觉的AR技术是一种演进过程，目前受条件限制，无法大规模用于虚实互动的商务行为中，因此采用了加工后的二维码图形作为O2O“入世”之路（而二维码解决快速输入、多屏幕输入等问题），如果AR技术未来继续演进，图形识别也可以被快速应用，那么二维码作为线下现实世界到线上虚拟世界“入世”之路也将被取代，这毕竟也只是人机交互中人的原生态触发行为的演进过程而已。



人机交互中人的原生态触发行为演进

网上有一篇“QR码，你的死期快到了”的文章说得有一点道理，此文作者，言语犀利，直接道出了未来人机交互的触发（视觉、听觉和触觉）的演进，同时也提到了NFC（Near Field Communication，近距离无线通信）。但是笔者不赞同的是，将手机扫描QR码这个业务（就是手机二维码电子标签业务）的流行归于营销人员，那就误解了支付宝、微信、微博这些互联网巨头在手机二维码的布局了。笔者认为，手机二维码是因为AR技术（含Siri）和NFC技术在当前阶段无法大规模进入商务行为的阶段性过渡产品。当然，笔者同意此文作者的另外一个观点，那就是手机二维码电子标签还是要和营销环境、营销策划相结合。

如果说人机直接触发是线下现实世界到线上虚拟世界的入口，那物与物交互的触发也是一种入口，这就是业内一直对比的NFC技术之争和手机二维码，如果线下环境采用RFID电子标签，手机通过NFC技术快速识别线下环境的RFID电子标签，这种入口也是很合理的，而物与物交互，无须讨论人的六识触发，但人机交互比物物交互的成本更低且更具有智慧性，这也是RFID没有在O2O领域被热炒的原因。所以，“入世论”本质是入口论，也是线下线上交互的触发论，手机二维码电子标签的入口论也不外乎于此。

业内对手机二维码电子标签业务是唱多还是唱空还在争论不休时，突然另一种声音出来了：手机二维码不安全。这究竟是怎么一回事？

[1]六识为大小乘通说之法门，位于大乘所说八识中第一至第六，故常称为前六识。小乘之俱舍与大乘法相取体别，小乘成实取体一。

手机二维码安全吗

如今，外出吃饭，拿出手机扫描一下餐桌上印制的二维码，就可知道这家餐厅卫生有没有达标、好评如何、哪几道菜最受欢迎；到景区游玩，只需凭借二维码，就可省略买票、验票步骤，“刷”一下就过关……不知不觉，手机二维码电子标签业务已经渗透到生活的方方面面。大家在享受便捷的同时，因二维码信息被解码造成个人隐私泄露的事件时有发生。

有这样一篇“二维码安全性问题日益突出”的报道：

福州市民周小姐是一位网购达人，以前她总是掏出手机，对着宣传海报一阵乱拍，最近却不敢了。正是这些宣传海报或广告上的小黑白方块，也就是二维码，让她的手机多次中毒，不仅丢失了手机内保存的资料，还泄露了个人信息，经常收到乱七八糟的短信与骚扰电话。

无奈之下，周小姐只好重新购买了一部手机，并更换了手机号码。与周小姐遭遇类似的市民还真不少。据苹果手机福州授权维修店初步统计，今年年初以来，因刷二维码使手机出现问题的有325部，其中中毒27部，系统重装198部。

对普通市民来说，接触最多的二维码，莫过于火车票右下角那个正方形、黑白相间的小方块，它通过肉眼不能识别的方式记录了乘车人身份证号码以及车次、车号、座位号等信息。有些人专门收集随手丢弃的车票，然后将二维码上的信息转卖给他人。

于是人们会问：手机二维码安全吗？

其实这个不是问题，过分扩大这个安全问题往往有很大的商业炒作成分在其中。我们现在都知道二维码编码只是将信息生成二维码图形的行为，所以所谓的手机二维码安全问题只要清楚以下3点即可：

1）编码平台是否安全？现在的编码平台商都是中国移动，腾讯（微信）以及专业从事二维码编码软件开发的厂商等，这些编码在厂商制造时是安全的，因为他们不可能拿企业信用做赌注。而且这些企业的编码平台本身是开放的，需要编码的企业或个人最好选择这些企业开放的编码平台进行编码，不要随便下载个人编写的编码软件进行编码。

2）信息本身安全吗？编码前的信息本身带毒，比如钓鱼网站的信息。对于这些信息，即使不用编码直接输入网址，其实本身也是不安全的，手机安全软件就是解决这个问题的。输入的网址本身就不安全，为什么不说不要随便上非法网站反而说手机二维码不安全呢？因为，手机二维码太热了，导致很多人见码就扫，所以鼓吹“手机二维码不安全”，然后用带手机安全软件的扫描软件来给出解决方案，这样的商业炒作味

道太浓了。建议大家扫码前要看一下线下的二维码环境。这个道理很简单，去扫贴在电线杆上的二维码和看到电线杆上的电话号码直接拨，本质是一样的。

3）信息本身没问题，但是隐私需要加密？铁道部实名制后的火车票二维码会使乘客个人信息被盗取，是由于铁道部在推出带二维码的火车票业务时没有考虑到加密的问题。一般对于需要加密的信息业务，企业基本上在编码前就会考虑加密。不久前，铁道部在火车票的二维码上做了信息加密。

笔者总结一下手机二维码安全性的问题：

1）和输入网址等方式一样，手机二维码的确存在扫码安全性的问题。因此，建议为手机装一个手机安全软件。

2）最重要的是，不要养成见码就扫的习惯，还是要视营销环境、营销厂家等情况来扫码。

3）关于隐私信息加密，企业一定要把事情做细致，二维码编码只是将信息编成二维码图形的行为，二维码编码本身不带加密行为，因此，如果是隐私信息，请在编码前加密。

至此，手机二维码电子标签业务本质是O2O商务行为从线下现实世界到线上虚拟世界的入口已介绍完了。就目前而言，将二维码电子标签作为入口是不错的方式，因为AR技术（含Siri语音、Google眼镜）和RFID电子标签技术（用NFC手机识别）由于种种原因，目前无法大规模作为O2O入口进行应用。下面我们来谈谈O2O的“出口”。

第3节　二维码电子凭证：O2O的“出世”之路

横空出世，莽昆仑，阅尽人间春色。

——毛泽东，《念奴娇·昆仑》

线上到线下的“出世”之路

互联网的诞生给现实世界带来了前所未有的变化，电子化、数字化、虚拟化的不断发展使人们的行为习惯和企业的商业模式发生了翻天覆地的变化。

然而过去的10年，其实是年轻人在互联网不断探索的10年，类似于我们就互联网和父辈们交流，他们对互联网的态度一开始是不屑一顾的，在他们眼里互联网上面充斥着子虚乌有的东西，他们甚至认为互联网毫无价值可言。在他们的眼里，互联网是个看不见摸不着的东西，他们不知道通过一个屏幕、一块键盘和一个鼠标所连接起来的网络具有什么现实的意义。而互联网这10年的发展，从仅仅是信息集散地，到发展出新闻门户、文学原创、音乐和视频分享、网络游戏、社交网络和电子商务，改变就悄然发生了。

电子商务是一个改变他们也改变我们的线上商务模式。尽管年轻人疯狂地在网上购物和沉迷于网游，使父辈们认为这是年轻人越来越宅的主要原因，但互联网商业模式在信息快捷、交易方便等方面的优势也开始吸引父辈的目光了。

线上虚拟世界最先被创造出来的本意是什么，笔者认为，一定是打破信息鸿沟，让不同地域、不同需求的人在平等的信息交流中得到满足。由于虚拟世界的不见面性，因此在中国，电子商务通过解决信用评价机制和交易担保机制，使网上购物有了规则和约束。尽管目前淘宝上假货还是不少，有时还爆出“店小二腐败”的问题，但线上机制完善的力量和人们随时随地了解线上信息的期望，使越来越多的人相信生活服务类商品在线上和线下的商业互动（O2O）在未来10年将越来越多地进入每个人的生活。如果说纯线上商业的B2C造就了“宅男宅女”，让他（她）们窝在家里，那线上线下互动的O2O显然将解放“宅男宅女”，让他（她）们从家里积极走出来。

线上线下互动，还要解决的是基于契约精神的平等信任关系。建立信任关系所需要的共同知识，是博弈论中“你知道我知道你知道我会如何应对”所需那种知识。在复杂系统中，这种共同知识将如何在线上线下形成？和以往有什么不同？

在这方面，SNS[1]的运作方式是一个很好的启发。第一，SNS并不是中心控制系统，而是一个对等网络；第二，SNS可以是一个网际网络，

也就是由熟人小圈子的不断扩展而形成的大圈子（例如Facebook）；第三，在SNS中，一个人的行为变量可能内生于周围的人际关系。在SNS中，信任的成本极低，这里不存在用了100年才建立起来的种种信用制度，只是基于一种自然而然的结构关系，信任就自动达成了。这就带来一种新的信任简化机制。

我们看到，在电子商务中，诚信机制的基本面正在发生变化。出现的是在复杂系统中降低简化成本的演进方向。这些演进正沿着以下方向发生：建立从熟人网络渐次扩展的结构，使商业系统生态化等。这时候，我们发现，除了正式制度外，要想改变信任关系的基本面，当务之急是在新技术革命背景下，恢复和重建被破坏的短距离人际网络，以产生复杂系统建立信任关系所必需的社会资本。当然，什么事情都可能出现。新浪在微博上刚推出加V认证，就出现了严重的加V造假现象。

在纯线上的商业模式中，淘宝采用了信用评价手段和交易担保机制，于是支付宝就出现了。那么在线上线下互动中，需要什么机制呢？笔者认为，商业信息的制约和无中心化可能是目前线上线下商务互动比较好的解决诚信机制的问题，我们通过线下与线上的交互，在线上开展了商务行为，产生了记录这些商务行为的信息，这些记录商业行为（企业对企业、企业对政府、企业对个人、个人对个人等）的信息，在线下现实世界中会叫做什么？凭证！会计的专业术语为原始凭证（相对于记账凭证）。原始凭证是在经济业务事项发生或者完成时填写的，用来证明经济业务事项已经发生或者完成，以明确经济责任并用作记账原始依据的一种凭证，它是进行会计核算的重要资料。

在线下的现实世界，我们看到的原始凭证很多都是纸质类的。随着互联网技术和智能手机发展，将人们在商务行为中发生的原始凭证由智能手机来承载，已经成为共识。当然在智能手机没有兴起的时候，用一些IC卡、芯片卡等来承载原始凭证也是一种方式。那么消费者消费行为中的原始凭证主要有哪些呢？发票、提货单、保修单、送货单、收据、保险单等。对于这些原始凭证，其实又附加着一些其他信息：商品信息、业务信息、个人信息、品牌广告、维修信息等。因此，电子化凭证，好像天然为线下现实世界和线上虚拟世界的O2O互动时代而生的一样，它已经成为不可或缺的环节，其实本质是两点：第一就是承载订单、支付、消费体验等商务行为的信息，要将这些信息存储在多个角色中（目前至少三个角色，分别是个人消费者、线下商户、线上电商）；第二就是这些商务行为的信息是可追溯的。目前的秒杀也好，团购也罢，最大的问题就在此，当线下商户以不同原因“抵赖”（比如，该线下商户宣称“它的商品从来没授权给某线上电商销售，不能兑换”），线上

电商以不同原因把订单“删除”（比如，某电商网站突然宣布“由于操作员操作失误，不小心把某商品标价为1元，因此订单作废”），作为个人消费者怎么办？这就是电子凭证存在的价值。

如果说，二维码电子标签更多考虑的是人机交互的触发行为，因为相对于物物交互（以RFID技术为主流），人机交互的成本更低且更具有智慧性，是O2O的“入世”之路。那么可以说，电子凭证更多的是考虑线上与线下互动中商务信息的快捷、分散、可追溯和安全性，是O2O的“出世”之路。

笔者认为电子凭证要符合7个特点：一是现状最好基于手机；二是低成本数据通道传递；三是安全和标准；四是快速识别；五是支持平等的多样性商务；六是低成本生成；七是个人用户能够快速通过眼、耳、身三识来体验。

那么我们来看看目前哪些技术方式可以符合电子凭证的7个特点？

[1]SNS，全称Social Networking Services，即社会性网络服务，专指帮助人们建立社会性网络的互联网应用服务。

凭证的技术手段

前面总结了电子凭证的7个特点，很多人乍看觉得有道理，但很少会对第5点去细究，什么是平等的多样性商务？这里面包含三个概念：

1）平等的多类型商务。线上线下互动的商务类型很多，有电子优惠券、电子代金券、移动支付、电子提货券、电子VIP会员卡，对于承载的这些商务类型，电子凭证应该表现出一视同仁的平等关系，一开始设计时就不能以具体业务（比如移动支付）为主线去设计，未来再兼顾其他商务类型，因为这不符合O2O商务互动中的碎片化的平等性特点。

2）平等的多关系商务。线上线下互动的商务关系很多，基本上都是多对多商务关系，线上线下营销渠道的多样化、线上线下商品（含服务）提供商的多样化，都是基于电子凭证来承载的，所以设计承载商务关系的电子凭证也应该表现出一视同仁的平等关系，这符合O2O商务互动中的去中心化的平等特点。

3）平等的多内容和多渠道，在线上线下互动中，改变了互联网传统中的内容和渠道相对集中的局面，渠道碎片化和内容碎片化成为主流，因此平等的多内容和多渠道是必然的。

基于此，我们来看看，目前市场上电子凭证采用哪些技术手段来实现：一是数字串（含字符串），有些公司搞了一个分几行的字符串（数字串），自称某某码，其实这种是自欺欺人的浮躁方式，本质还是数字串（含字符串）；二是二维码（含一维码、彩色二维码、三维码）；三是基于NFC方式。当然也出现了用声波等其他方式实现电子凭证。

基于手机数字串（含字符串）的优势在于简单，容易作为传统的密码方式，可以采用短信方式传递，但最大的问题首先在于快速识别上，数字串需要人工输入，不管是从外设输入手机，还是从手机输入到外设；其次，它看上去就不像凭证，容易在交互中被别人记住，不适合长期以卡的方式存在，对多类型商务的电子凭证来说存在安全风险，因此目前基本常用于单业务的电子凭证业务。

而基于手机的二维码，非常适合做多业务电子凭证（就是我们上面讲的手机二维码被读应用，这里称为手机二维码电子凭证），且不说它比数字串更大的容量、更强的容错率、更高的安全性，单从用户感受方面而言，它就像凭证，而且输入方式采用识别方式，无须人工输入，不管是用手机去扫描二维码，还是手机上的二维码被其他设备扫描，都很容易。目前比较大的问题在于利用手机彩信传递导致到达率相对较低，但由于智能手机的普及，手机上基于WAP、基于微信、基于微博私信、基于邮件、基于手机APP的传递方式在未来取代手机彩信传递已成

可预见的趋势。

基于手机NFC方式来做电子凭证，其本质就是单一ID作为凭证和手机技术发展的结合。目前很多人鼓吹NFC，认为NFC的成本降低到和二维码一样，手机NFC方式取代手机二维码成为电子凭证的主流是有可能的。且不说NFC手机未来可能是标配，线下设备是否能识读还是遥遥无期的，就电子凭证的特征之一的平等的多样性商务来说，NFC作为电子凭证就不如二维码作为凭证来得更平等。电子凭证本质，是记录多样性的商务行为发生或完成的，用来证明该商务事项已经发生或完成，以明确多方（至少三方，线上平台、线下商户和个人用户）商务责任的。看看目前基于手机NFC的应用，在没被使用前，实际交易双方（线下商户的营业员和个人用户）已经知道是什么类型的业务，诸如一张储值卡业务，或者一张门禁卡业务，或者一张会员卡业务，当个人用户在交易场所使用相应的业务时，拿出NFC手机，营业员基本上就知道你要办什么业务，比如现场支付、进门、会员优惠折扣。这就违背多样性的商务行为。很多人会说在NFC的SE上面可以定义不同的多业务，如果是这样，那线下识读终端就一定要配置出该NFC手机定义在SE上的多业务来匹配识别，这就违背了电子凭证的平等多样性的本质。回到线下现实世界，凭证一开始是一张白纸，我今天去你那里领了500本书，在白纸上写上“领取500本书”并签字，然后白纸黑字的纸变成了凭证。也就是说在业务被使用前，其实营业员不知道要给你办什么业务，是给你某个商品，还是给你权益。只有当业务发生的时候，线下商户的营业员才知晓，凭证才出现。这就是凭证的平等多样性商业原则，它不是支付业务，因为支付业务本身是单一性业务。

基于此，我们总结这三种技术手段符合凭证7个特点的强弱关系，如下图所示。

	数字串	二维码	NFC
基于手机	实现	实现	实现
低成本数据通道	最强	强	一般
安全和标准	弱	强	强
快速识别	弱	强	最强
平等的多样性商务	弱	最强	一般
低成本生成	最强	强	弱
个人体验	弱	强	强

三大电子凭证技术手段

从图中可以看出，无论NFC未来是不是电子凭证的主流技术方向（业内很多人认为NFC是未来电子凭证的主流，但笔者一直认为NFC不可能成为电子凭证的主流技术，不过它可能成为某业务领域的主流，比如移动支付领域），手机二维码电子凭证作为线上线下互动的商务行为信息载体来承担商务行为的契约和信用至少是最近几年的大势所趋，苹果的iPhone 5没有支持NFC而推出Passbook已经说明了这一点，因为在O2O时代，电子凭证比移动支付业务更迫切。



翼码公司的电子凭证产品

我们在实施基于电子凭证构建O2O业务的过程中，电子凭证的技术，实际上是支持数字串电子凭证、二维码电子凭证的，而识别电子凭证的设备，是支持数字串、二维码和NFC三种技术手段的，但是这几年一路走来，市场越来越多地选择了手机二维码作为电子凭证的主要技术手段。

因此，在O2O时代，随着智能手机的普及和3G移动网络的推进，单业务电子凭证基本体现在手机数字串方式上（比如逐渐兴起的团购、电影票选座），由于是单业务形态，一般就是线上某一方（比如QQ电影票）主动发起，另一方（比如电影院）并不在意。但是一旦选择手机二维码作为多业务的电子凭证方式，业务本质就发生了变化，参与的几方都开始关注了。我们以目前手机二维码电子凭证业务中最常见的大企业营销业务为例，比如招商银行信用卡中心在它们的网站提供通过积分兑换线下商品或服务的业务，从招商银行角度看，希望信用卡用户的积分可以兑换的商品覆盖面广，这说明招商银行目前更关心的是信用卡用户

的行为和喜好，而不是兑换商品本身，因为招商银行本身不生产和维护兑换商品；而从参与招商银行积分兑换线下商品的商户的角度看，他们更关心的是兑换商品或服务本身，因为他们知道吸引用户使用或享受他们的商品和服务，因此商品的选择、改进和维护本身是他们关心的。

同样以线下商品来引流，但参与方着力点不同，招商银行选择用户喜闻乐见的线下商品来引流，而线下商户选择不同渠道（比如不同业务商，不同网站等）来引流。这就形成了在多对多业务形态中，招商银行、商户、个人用户对电子凭证的技术和服务提出了很高的要求，也就是促成了多对多业务的存在。目前手机二维码作为电子凭证被广泛采用，我们在未来几年内均离不开二维码电子标签和二维码电子凭证生活（下图是李先生的二维码电子凭证生活）。



李先生的二维码电子凭证生活

以上我们简单介绍了手机二维码的电子标签业务和电子凭证业务，个人消费者经常看到，在很多手机客户端中，既可以通过识别软件去拍二维码（这是电子标签），又可以在手机屏幕上存入二维码（这是电子凭证）。基于二维码电子标签的应用目前常见的是交换名片、上网、识别文本、溯源、比价等，前3个应用目前是零门槛，后两个主要是凭借后端线上强大的云计算和云服务能力。基于二维码电子凭证的应用目前主要集中在大企业营销、生活服务类电商营销、社会化营销等，这些应用需要强大的线下商户运营支持体系和精确互动的线上引流到线下商户社会化的营销能力。

作为个人消费者，如何区别手机二维码电子标签和手机二维码电子凭证这两个业务，有这样一个形象比喻：手机二维码电子标签好比人的“外衣”，“外衣”经常被别人看到而备受点评，而手机上的二维码电子凭证就是个人隐私，不能像二维码电子标签那样暴露在外面。

通过前面的介绍，我们知道，无论是手机二维码电子标签，还是手机二维码电子凭证，都在O2O线上线下互动中占据举足轻重的地位，至少在当前，手机二维码是最佳的O2O“入世”和“出世”之路。那么，作为与手机息息相关的电信运营商企业巨头的中国移动，最近几年是如何在二维码上布局的呢？

第4节　中国移动和苹果的二维码布局

前不见古人，后不见来者。念天地之悠悠，独怆然而涕下。

——陈子昂，《登幽州台歌》

中国移动的二维码布局

早在2005年，中国移动就布局手机二维码，2005年8月，中国移动首次发布关于手机二维码的规范；2005年10月在中国国际通信展上，中国移动展台上展示了利用二维码进行奥运购票及信息查询等；在随后的几个月中，二维码的标准被逐步修改和完善。

2006年8月，中国移动高调推广“条码识别”和“条码凭证”业务，其中“条码识别”就是现在的手机二维码电子标签业务，而“条码凭证”就是现在的手机二维码电子凭证业务，当时敲定的码型方案正是DM码和QR码相融合的一种。“条码识别”业务是和银河联动信息技术有限公司合作的，而“条码凭证”业务是和上海翼码合作的。同月，中国移动开始在全国推出手机二维码应用，先在北京、上海两地进行测试，然后逐步推广到全国。当时中国移动于京津之间的河北香河县召开了数据业务发展研讨会，会上二维码与视频、游戏、音乐一起被确定为未来的重点应用，和其他无线增值业务一样，在二维码的产业链上，运营商因拥有用户资源和提供通信管道而占有绝对的主导地位。因此，中国移动的全力推广，成为手机二维码业务最有效的动力。

当时，很多人关注的是“条码识别”这种手机二维码主读应用，“二维码可以看成中国移动使自己成为手机上网的唯一入口的一个举动，”赛迪顾问分析师迟聪冰在2006年认为，“中移动很早前就表明了这个意图，而二维码能使手机上网更便捷，可以培养用户的WAP消费习惯，改变目前的竞争态势。”但是当时手机二维码识别的主要问题还是在客户端上，2006年带摄像头并能支持二维码的手机只有30多款。在手机上网市场上，虽然开通GPRS的用户已经有6000多万，但用二维码的还不到2%。

而作为不被市场关注的手机二维码被读应用（条码凭证），却因为各省移动的业务营销、积分兑换、品牌推广、12580生活圈等业务模式通过和线下商户联合开展了丰富多彩的O2O应用。几年来，这些十几万次的O2O业务活动，就是笔者反思和推演O2O在生活服务类领域新商业模式的案例源泉。各省移动的这些O2O应用类型如下表所示：

应用分类	活　　动	活动备注
品牌推广	校园营销活动、动感地带商圈、优惠服务、主题营销活动	抢占资源，加强品牌建设
积分/M值兑换	联盟商家积分兑换：洗车券、蛋糕券等	常态积分/M值消耗服务
营业厅服务	营业厅VIP客户预约排队服务、电子渠道预受理、营业厅受理服务	缓解营业厅服务压力
业务营销	10086满意度提升服务	降低10086的客户投诉率
	预存送	预存话费送电子券
	开卡送	办理移动号码卡，送电子券
	手机电影票	用户可以通过参与某活动、积分兑换、小额支付扣减以获取电影票
VIP客户关怀	连锁烘焙服务、电影优惠服务、高尔夫优惠服务、手机俱乐部服务、汽车服务等	为VIP客户提供俱乐部服务、家政优惠服务、生日关怀等
电子优惠券	点播折扣券、12580自营销	用户拨打12580可以下载优惠券或完成积分兑换服务
增值业务服务	139手机邮箱推广、彩铃推广、飞信推广	将电子凭证发到139邮箱，用户点击邮件中的二维码图片可将其下载到手机中
	小额支付、手机钱包、NFC手机支付的结合	小额支付电影票

2010年物联网题材兴起，二维码和RFID概念被炒作，在手机二维码业务多年没有大规模被市场应用的情况下，中国移动开始将手机二维码归于物联网的题材，但没有使手机二维码向O2O的方向演进。物联网的方向体现在物与物的传感器和云计算能力上，而二维码传统应用就是商品识别标签。智能手机兴起以及二维码编码几乎零成本的现象，使市场

上手机二维码主读兴起，互联网巨头们纷纷参与，使中国移动在手机二维码主读领域的先发优势荡然无存。

中国移动采用传统基地模式孵化物联网业务。2010年7月，中国移动的物联网基地在重庆成立。目前，中国移动的物联网应用已经渗透到了交通、电力、农业、城市管理、安全、环保、家居等多个领域。

总体而言，各方对于物联网市场的角逐才刚刚开始，为了全面提升竞争力和盈利水平，中国移动制定了包括三方面措施的物联网发展策略，分别为搭建运营体系、运营标准产品、拓展行业应用。

就标准化产品来看，虽然物联网应用具有个性化、碎片化的特征，但是很多应用有着相似的业务功能，如果为这些功能开发出标准化的产品，再结合不同的行业特征加以修改，那么就能快速推出面向不同行业的物联网应用。

据悉，中国移动开发了物联通、宜居通、手机二维码和移动资产管理四个标准化产品。其中，物联通是一种集成了SIM卡和WMMP协议的通信模组，终端设备装载该模组后，即可实现对终端设备的远程管理；移动资产管理通过定位、红外传感器等技术手段，实现远程物体报警、跟踪、管理等功能。值得注意的是，这些标准化产品都不是全新的概念，只是中国移动的发展策略较以前有所不同。针对二维码业务，中国移动在2011年12月搭建全网二维码平台，通过广泛吸纳设备商、集成商、超市等，加大二维码业务的推广力度。

在行业应用方面，专家普遍认为行业应用是物联网发展初期的主要突破方向。中国移动瞅准了这一方向，以应用模板形式提炼各行业的物联网典型应用项目形成标准解决方案，已在交通、物流、金融、农业、家居等10个行业产生了40余个应用模板。

在中国移动的三大物联网发展策略中，搭建运营体系体现了中国移动对自己在物联网产业中定位的思考。物联网运营体系包括建设物联网专号专网、建设物联网运营管理平台和搭建能力开放平台。那么，中国移动为什么要建设平台和开放能力？一组数字可以说明这个问题。目前中国移动虽然有1000多万的物联网终端用户，但是其中80%～90%都是纯通道型用户，产生的收入十分有限。中国移动在建的物联网运营管理平台主要提供终端管理、合作管理、统计分析、资源管理、物流管理、产品孵化等能力，下一步，该平台将与物联网专网专号相结合，提供开放的网络和开放的能力。开放的公共服务平台是物联网的发展方向。公共服务平台能够对各种能力进行封装和开放，提供可复用的组件，简化业务的开发，这种平台类似于移动互联网领域的“苹果模式”，建立的是物联网领域的开发者社区。

非常可惜的是，对于物联网这个产业链来讲，它远比O2O的产业链更处于早期市场的起步阶段，作为目前渐行渐近的O2O领域，中国移动如此早布局的二维码却没有积极拥抱O2O领域，而转入物联网产业方向，实在让O2O的研究者欷歔不已。当然，这也可以理解，因为O2O实质是生活服务类商品移动互联网化的过程。生活服务类商品恰恰不是中国移动的强项，而是离商品最近的互联网企业阿里巴巴和离个人用户最近的互联网企业腾讯的强项。目前马云和马化腾已经开始在O2O强势布局。

最后，提一下笔者的个人想法，如果中国移动真的要全面进军O2O领域，以几亿手机用户数为基础，集中重庆物联网基地（手机二维码）、湖南电子商务基地（移动支付）和广东互联网基地（MM商城）三股力量于一体，然后联合各省移动的营销资源快速发展线下商户，才可在O2O领域与马云的阿里系和马化腾的腾讯系有一场精彩的较量。

移动互联网领域的“苹果模式”是非常成功的，那我们接下来分析一下苹果在手机二维码上的布局，首先从iOS　6发布对移动互联网产业链的启示讲起。

iOS 6对移动互联网的启示

苹果开发者的盛会WWDC 2012于北京时间6月12日凌晨1：00举行，在iOS 6发布后，很多苹果的开发者和合作伙伴一不小心就发现自己的应用被苹果取代了。从最新发布的iOS 6来看，至少有以下应用会受到重挫：

1）Google地图（取代为苹果的3D地图+Yelp的餐馆评论和推荐）。

2）Dropbox（iCloud现在可以同步页面、数字、报告、短消息、提醒事项、笔记和应用，只剩下独立的文件系统了）。

3）Google Docs（iWork可以直接应用在Mac、iPad、iPhone和iPod touch上，并连接到云端了）。

4）听写软件（Siri，支持中文）。

5）汽车导航系统（3D地图导航功能+Siri，其他导航软件无用武之地了）。

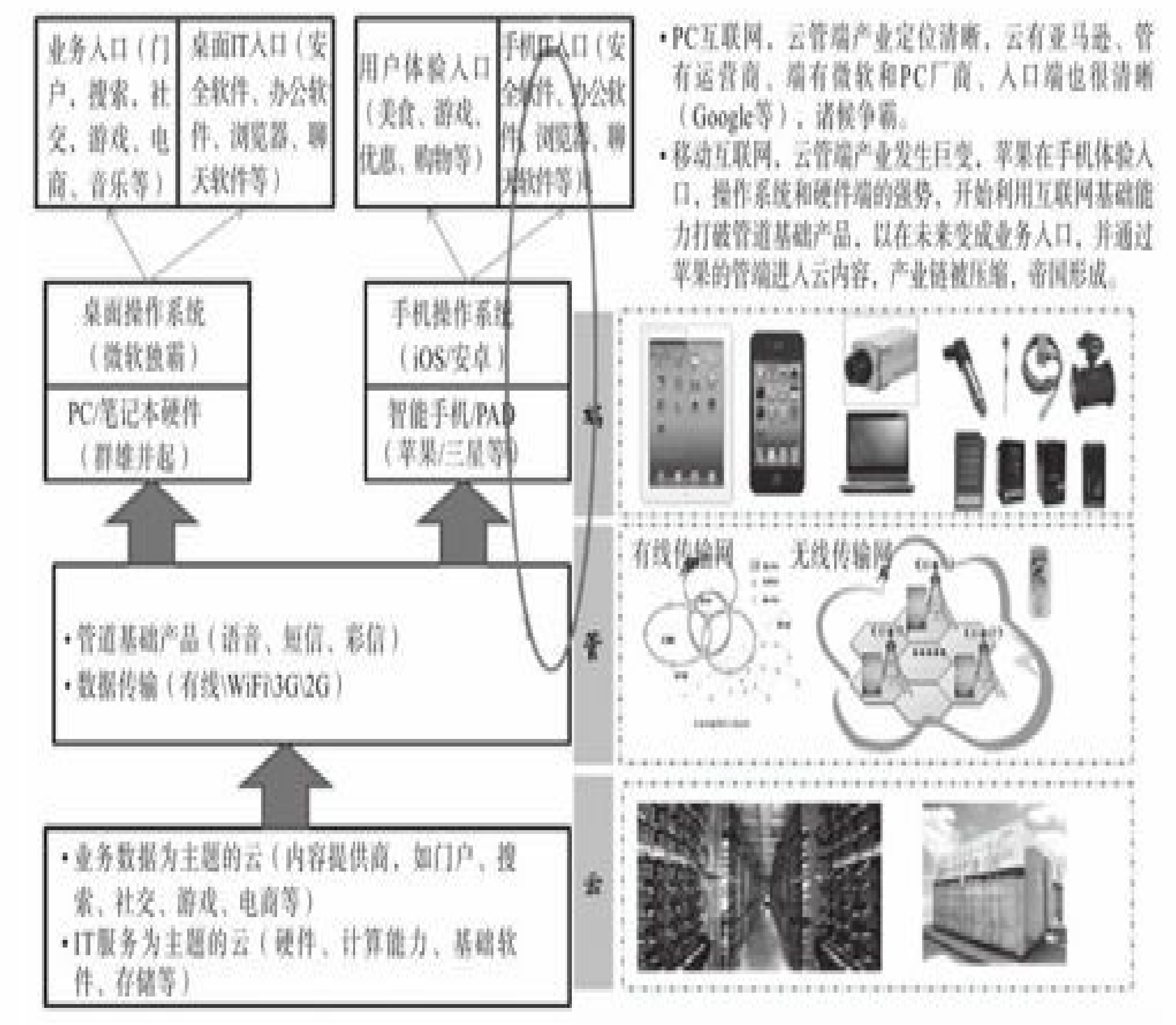
6）杀毒+免骚扰的电话号码等安全软件。

7）视屏通信应用（FaceTime打破Wifi限制）。

8）即时通信应用（iMessage可以应用到各种iOS设备）。

9）基于地理位置的电子票应用（Passbook含电子票券，包括登机牌、会员卡、球赛门票、礼券和优惠券等）。

我们从iOS 6的功能可以初探互联网产业链的未来趋势（如下图所示）。



移动互联网产业链的未来趋势

按照华为提出的“云-管-端”服务产业链的概念，在PC互联网时代，“云-管-端”的各厂商泾渭分明，各部分均有巨头云集。

云的部分主要由两种方式组成：一是以业务数据为主的云，主要是内容提供商，比如门户网站、搜索服务、社交网站、网络游戏、电子商务、网络娱乐（数字产品）等；二是以IT服务为主，主要是提供硬件、计算能力、基础软件、办公软件、企业管理软件、存储等服务。在业务云方面有Google、Facebook等巨头；在IT服务云方面有亚马逊、IBM等巨头。

在管的部分，主要提供基础类数据传输和管道基础产品（比如语音、短信、彩信等）；在“管”部分的巨头，主要是各国电信运营商。

在端的基础部分，由于PC桌面计算能力的强大，是PC硬件厂商“诸

侯争霸”（惠普、戴尔、联想等）和PC桌面操作系统的微软独霸；而在端的应用入口部分，也分两部分组成，一是以业务入口为主，比如门户、搜索、社交、游戏、电商、娱乐等；二是以桌面IT入口为主，比如安全软件、浏览器、办公软件、聊天软件等。

因此在PC互联网时代，尽管有微软在桌面操作系统和浏览器上独霸，整个”云-管-端”服务产业链还是处于诸侯争霸和战国纷争的局面。

而进入移动互联网时代，由于手机在计算能力和设备尺寸方面的限制，苹果得以将手机硬件和手机操作系统整合，并借助APP Store体系建立或联合云服务巨头应用，开始重新崛起于市场。经过2007年到2012年这5个春秋的耕耘，苹果逐步开始整合手机端的IT入口，比如浏览器、IM软件、安全软件、办公软件，同时独立建设IT服务云部分（iCloud）和部分业务云（娱乐产业中的音乐、影视等数字产品以及地图等），利用数据传输的基础共享能力对管道基础产品（语音、彩短信）进行整合，完成移动互联网产业链的霸主模式。而Google从搜索起步，尽管已开发出安卓手机操作系统，但仍然采用各手机硬件厂商分享的PC互联网产业链方式，导致其在与苹果公司在移动互联网时代的商战中举步维艰，很像中国春秋时期的中原霸主晋国（Google）联合中原各国对抗南方楚国（苹果公司）的局面。

基于移动互联产业链的变化，作为草根创业者，不管是加入安卓体系（联合必然混乱，但联合的巨头们也在整合，比如Google收购MOTO），还是加入苹果体系（“霸主模式”在于逐渐通吃），应该看到产业链压缩的趋势。因此，对于手机端IT入口、管道基础产品、IT服务云和部分业务云，这块的创业机会在减少，未来留给大家的还是内容为王的业务云和业务端入口。

作为电信运营商巨头的中国移动，在逐渐消灭管道基础产品的SP厂商，自己成为最大的SP后，突然发现云和端发生局面，所谓“智能管”更要基于云和端的变化，而自己在固网和3G方面做得很艰辛，“管”部分的“霸主”开始迷茫。同样的例子就是“端”部分的“霸主”微软，在移动互联网发展了几年的今天，还在让我们等待Windows 8+诺基亚智能手机联盟模式和需要时间验证的微软Surface[1]的平板模式。

昔日“霸主”们为什么会陷入迷茫呢？因为当前市场资金日益充裕、技术日益廉价。这些霸主们已经无法长期拥有不变的竞争优势，他们唯一可行的进取方式就是学习！学习已成为一个组织保持竞争优势的唯一可持续源泉。在学习中，知识与其他所有资源唯一的不同在于不断推陈出新，“今天的新知或许就是明天的愚昧”。在这样的生存状态下，自然

要求不断学习，而不是一劳永逸的学习；要求不断创新，同时也不断打破自己的“路径依赖”，对自己进行脱胎换骨的改造。只有这样，这些霸主们才能在沧海桑田中定位准确，不陷入迷茫和遭遇淘汰。

对于O2O产业而言，iOS 6中Passbook将会是国内O2O产业的爆点，苹果公司不会自己开发线下生活服务类商家的业务，必定会提供一个开放平台，允许所有第三方的程序接入。那么，Passbook利用二维码技术对O2O产业的助力究竟在哪里呢？

[1]Surface是微软公司推出的全新品牌，中文译名奢飞思。微软公司于2012年6月19日发布了Surface系列平板电脑，这款产品分为两个版本：一个是使用Windows 8专为ARM设计的版本Windows RT；另一个是使用英特尔Core i5 Ivy Bridge处理器，使用Windows 8 Pro。2012年10月26日，苏宁全球同步首发微软Surface。

Passbook助力O2O产业

2012年9月21日，笔者迫不及待更新了iOS 6，期间还搞成了白苹果模式，最后在公司技术人员的帮助下，终于安装成功，但当时Passbook中无内容可以用，一直到我们的街奴优惠App与Passbook打通接口的版本发布，笔者才可以把手机上所有的二维码电子凭证存入Passbook，由此才得以仔细研究。



将一张电子优惠券存入Passbook

以上是笔者将酷圣石的一张电子优惠券以二维码电子凭证方式存入Passbook的步骤图，现在笔者把自己的二维码电子员工卡也存入Passbook，每天上下班打卡，只要打开Passbook，在门口的识别机器上一扫即可，非常方便。

有相关数据显示，全球已经有1亿的用户更新了iOS 6，中国iPhone用

户数量占到全球的20%左右，折算过来就是中国有2000万左右的用户，也就是说中国有近2000万个Passbook用户，这样庞大的用户群体对于每一个商家来说，无疑具有相当大的吸引力。据了解，在美国，Passbook一问世便受到市场的热捧。美国的4支棒球队在本赛季的最后两周采用Passbook门票，观众使用Passbook门票的比例占到总观众的12%，用户接受的速度远远超过原来的预期。

随着Passbook这个平台的推动，国内各大生活服务类的客户端都陆续加入到这个大的平台中。经粗略统计，现在国内支持Passbook的应用程序已经超过30款。

Passbook在技术层面采用的二维码技术早已被广泛采用，苹果手机上的Passbook把一个个分散的二维码电子凭证业务（如电子票、电子卡、电子优惠券、电子提货券、电子机票等生活服务票证类）统一到一个“卡”包，形成了强大的手机二维码电子凭证存放平台。

对于O2O产业中的商家而言，这个Passbook“卡”包所连接的后台App Store就相当于一个分销渠道，排名渠道和信息快速发布渠道，生活服务商家通过App Store生活服务票证类导航即可实现快速发布线下商品。

对于O2O产业中的个人用户而言，这个Passbook“卡”包让用户有了专门的手机二维码凭证管理平台，可以在遇到经过商家附近、时间到期、信息变化的情况时随时随地提醒自己，也可以搜索附近的生活服务类商家的优惠促销、会员折扣等信息。

当然目前的Passbook“卡”包还有很多可以改进的地方，比如Passbook“卡”包中一个二维码电子票的地理位置信息最多只能定义10个，而麦当劳麦乐鸡二维码电子提货券可以在全国麦当劳1500家门店可用，Passbook就不可能把1500家麦当劳门店地址信息存进去。未来，Passbook还可以在二维码凭证的消费账单管理、友情转让以及二维码支付等领域进行改进和完善。

Passbook相当于国内O2O产品公司的一个“卡”包，使手机二维码电子凭证有一个统一的管理工具，并且将手机屏幕、时间、地理位置进行有效的结合，促进用户的消费，从而助力了O2O产业的发展。

我们通过前两章的内容阐述了生活服务移动互联网化的O2O本质是线上虚拟世界和线下现实世界互动的新商业模式。随着智能手机普及和移动互联网的发展，手机二维码（无论是电子标签还是电子凭证）成为线上线下互动中被市场接受的技术手段，苹果（iPhone）、阿里巴巴（支付宝）、腾讯（微信）、新浪（微博）在产品中均采用二维码技术。那么从第3章开始，我们将逐步展开O2O这个虚实互动的生活消费的新商业模式，首先还是从来自线上的电子商务如何开始做生活服务类

商品说起……

第3章　O2O与电子商务

第1节　团购网站的天堂和地狱

天堂在你爱我的每一天，
至于地狱呢？
就在你离去的那一夜。

——黄舒骏，歌曲《天堂与地狱》

Groupon一夜崛起和一泻千里

2010年8月，《福布斯》杂志以封面文章“史上增长最快的公司”介绍了团购网站Groupon的惊人发展历程，该公司由美国西北大学音乐系学生安德鲁·梅森创立，7个月实现盈利，在不到一年半时间内，估值就高达13.5亿美元，成为网络界最新的“一夜暴富”成功典型。以下为文章摘要：

Groupon鲜明体现了网络商务的特征：高销售额、轻松获利及将实体零售商与网络消费者紧密连接。该网站每天与商家合作，推出一种折扣力度相当大的优惠产品或服务，只要订购该商品或服务的用户达到一定数量，即可享受优惠。

对商家来说，由于除提供高额折扣外，还需要与Groupon分成——比例往往达到五五开，因此Groupon虽然能使销售额猛增，但是却很难实现盈亏相抵。尽管如此，但是商家看重Groupon的宣传效果，Groupon往往在Google和Facebook上购买吸引眼球的广告，大力宣传其提供的优惠商品，该网站已有的1300万用户还能产生不容忽视的口碑营销效应。

与许多网络界的新星不同，Groupon开展实实在在的业务，该公司在芝加哥拥有8.5万平方英尺的储物空间，根据摩根士丹利的一份报告，今年的营收预计将超过5亿美元。没有哪一家网络公司在这么短的时间内成长到这一规模——包括eBay、亚马逊、雅虎、美国在线和Google在内。成立仅17个月后，该公司获得了俄罗斯天空数码等公司的1.35亿美元投资，按照该投资协议，Groupon的估值高达13.5亿美元。唯一一家估值更快达到10亿美元的公司是创立于2005年的视频网站YouTube[1]，但后者迄今仍处于亏损状态，Groupon却在成立7个月内即开始盈利。

Groupon已经进入了88个美国城市和包括土耳其和智利在内的22个国家。其模仿者也如雨后春笋般涌现，试图复制Groupon的成功模式。

2008年11月Groupon正式上线，2009年完成全美扩张，2010年4月开始涉足海外，6月进入拉美市场，8月进入俄罗斯、日本市场，2011年3月和中国互联网巨头腾讯合作以“高朋”作为Groupon中国网站进入中国市场。2011年11月5日，Groupon（NYSE：GRPN）正式在美纳斯达克挂牌交易，按照开盘价28美元计算，Groupon市值为177亿美元，已接近

雅虎，当日收盘，Groupon股价大涨30.55%，较发行价20美元上涨6.11美元，报于26.11美元。

幸福来得太快，失去得也会很快。就在上市的2011年11月5日当天，同样是《福布斯》杂志，在它的网络版刊登了分析师凯·彼泰能（Kai Petainen）的文章。文章指出了Groupon的三大隐患，并建议投资者暂时不要购买Groupon的股票。该分析师认为的三大隐患为：

1）连续创业企业家存在的问题。

2）内部人士售股套现。

3）商业道德问题。

该分析师在文章的结尾用了连续疑问句告诫投资者，还是先等一年，暂时不要买Groupon的股票，内容如下：

接下来的一年时间内，大家请多密切关注Groupon。看看Groupon的创始人到底在干什么？看看Groupon公司如何发展？看看Groupon公司的盈利状况如何？看看Groupon公司是否革新了其他会计方式？看看Groupon公司内部人士是否也售股套现？看看他们是健康有序地发展还是通过业务并购来增长？

一年时间很快过去了，我们再看看Groupon公司的表现。2012年11月10日，Groupon股价暴跌至上市以来的最低水平，因分析师对该公司令人失望的第三季度财报做出了严厉的抨击，Groupon股价周五（2011年11月11日）收盘于2.77美元，较上一交易日重挫29.3%，与2011年11月上市时20美元的IPO发行价相比已下跌约85%。按照这一收盘价计算，Groupon当前的市值仅为18.1亿美元。

Groupon真是一夜崛起，又一泻千里。回想Google在2010年邀约60亿美元收购Groupon，梅森和莱夫科夫斯基在2011年11月是什么心态，在2012年11月又是什么心态。但Groupon故事结束了吗？我认为还没有，在2013年和2014年，故事情节将会越来越丰富。

为什么Google会在2010年邀约60亿美元的天价收购Groupon，当我反思和推演O2O这个虚实互动的新商业模式时，终于感悟出这60亿美元的深刻含义了。因为Groupon破解了硅谷巨头们一直以来无法解决的难题：它吸引线下商家到其平台，直接向全球数百万消费者提供优惠商品服务。如果执行得当，其模式有望成为十年一遇的商业突破之一，或许能够与亚马逊在20世纪90年代建立的大型网络零售市场相媲美。

作为全球著名互联网公司之一，Google可为Groupon提供重要的优势，将团购交易信息整合到Google占据主导地位的搜索服务，会迅速扩大那些交易的覆盖范围。如果Google在YouTube的基础上，为线下商家建立O2O社会化碎片营销渠道（O2O社会化营销将在第4章展开介

绍），那么Google一定会在全球的O2O新商业模式之战中，成为新商业模式的霸主。

Groupon拒绝了有史以来互联网初创公司获得过的最高报价，它最终要么成为全世界最愚蠢的公司，要么成为全世界最耀眼的公司。O2O的新商业革命才刚刚起步，在未来三至五年内，我相信这个答案将浮出水面。

在这个浮躁的年代，Groupon的一夜崛起和一落千丈同样影响浮躁的Groupon“中国学徒们”，我们来看看中国团购网站在天堂和地狱中上下浮沉的故事……

[1]YouTube是世界上最大的视频分享网站，早期公司总部位于加利福尼亚州的圣布里诺。2006年11月，Google公司以16.5亿美元收购了YouTube，并把其当作一家子公司来经营。但是对于如何通过YouTube盈利，Google一直保持非常谨慎的态度。

中国团购的上下浮沉

2010年，中国网络购物市场中最火暴的话题也是“团购”。这个词已经不再泛指几十个网友在某小区论坛里集体报名代购某地的红枣，而是特指沿袭美国Groupon网站的营销方式，在有限的时间里（通常是24小时或2～3天内）推出一期折扣价只有原价2～5折的线下商家活动，通过“名额有限，抢完即止”和“每天来看团购都不同”的特色，牢牢抓住了网民的眼球和访问黏度。

2010年年底至2011年上半年是中国团购网站最狂热的表演时间，团购网站总数剧增，2010年7月，团购网站有400多家，到了2011年5月就达到5058家，在10个月内增长率为10倍。各地媒体关注，资本热捧，大型团购网站急剧扩张烧钱火拼广告，“团购就上××网！”的雷同口号遍布于城市的每个角落，各地也雨后春笋般涌现出众多地方型中小团购网站。

据团800官网统计，2011年全年国内团购市场共上线54万期团购活动，销售额总量超过110亿元，相当于2010年的5.5倍；超过3亿人次在团购网站购买了商品或服务，平均每人次消费金额约为35元。按照全年平均折扣3.6折计算，2011年团购用户共节省190多亿元消费性支出，人均每次消费节省约62元。

然而，这种火热仅仅维持了不到两个季度，多家大型团购网站在尝试了几个月后纷纷裁撤当地分站。由于风投资金链断裂和营收有限，因此团购网站不得不在2011年第三季度裁员，以节能低耗的方法度过即将来临的团购寒冬。



	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
销售额（亿元）	3.8	4.5	5.2	6.5	6.5	7.5	10.2	12.5	11.7	12.1	14.5	15.8
购买人次（百万）	7.9	6.5	14.8	21.9	18.1	20.5	27.1	35.0	33.7	40.5	45.7	47.8
开团期数（千）	6.2	4.4	13.3	21.7	21.0	26.1	42.6	70.2	74.1	78.9	87.3	88.3

2011年国内团购市场销售数据统计

团购冬天来了、团购洗牌等质疑声四起，媒体也掉转镜头，开始大量关注团购网站诚信困局及“僵尸团购站”的问题，不少记者“掘地三尺”地寻找倒闭网站的创始人或类似可以现身说法的“标本”来采访。这一时期标志着轰轰烈烈的团购大跃进时代的结束，各家团购站开始闷头提高精细化运营能力，沉淀分层的调整期正式开始。

让我们来盘点一下2011年的中国团购市场，在2011年曾有7家团购站先后迈入“亿元俱乐部”，全年团购销售额超过10亿元的团购网站达4家，依次为：拉手网16.3亿元、美团网14.5亿元、窝窝团12.1亿元和大众点评团10.1亿元。10家一线网站全年销售额之和达到行业总销售额的88%。

实际上，这一比例被2011年上半年的数据摊平。2011年下半年，也就是从7月份开始，由于团购入冬的大环境导致中小型网站市场份额萎缩。至2011年9月中小型团购网站已大批出局，一线网站不论是开团期数还是销售份额都明显增加。2011年12月，10家一线网站销售额占比已经超过90%。

2011年团购网站全年销售统计

以下结论根据团800（www.tuan800.com）每月《团购数据报告》得出，非团购网站官方发布，特此声明。

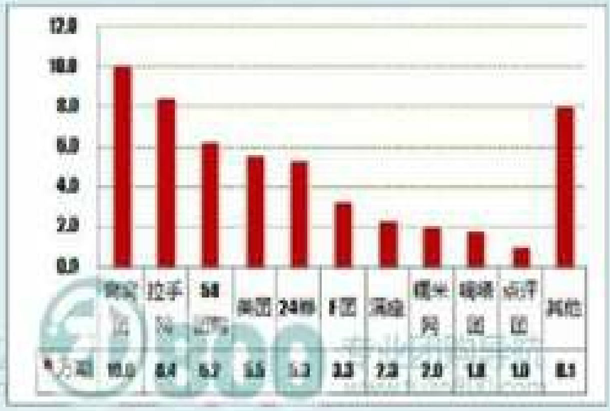
销售份额

团购网站全年总销售额占全国团购市场交易额的份额。



开团期数

团购网站2011年内上线的所有团购活动数量。



购买人次（销量）

团购网站全年总销量，仅指团800认为可信的销量。



均单利润（估算）

统一按10%佣金率计算，非官方数据，仅供参考。

		客单价
网站	全年销售额	公式=销售额÷购买人次
点评团	10.1亿元	47.7元
糯米网	8.8亿元	31.8元
满座	8.4亿元	32.2元
嘀嗒团	5.2亿元	36.5元
美团	14.5亿元	32.9元
拉手网	16.3亿元	33.8元
F团	5.2亿元	41.6元
58团购	[illegible]	49元
24券	[illegible]	32.2元
窝窝团	[illegible]	32.4元
	均单销量	均单利润
网站	公式=购买人次÷开团期数	公式=客单价×10%×均单销量
点评团	2140份	10207.8元
糯米网	1355份	4312.1元
满座	1119份	3611.1元
嘀嗒团	780份	2878.2元
美团	791份	2602.4元
拉手网	556份	1884.8元
F团	441份	1834.6元
58团购	293份	1435.7元
24券	409份	1347.9元
窝窝团	372份	1205.3元

注：以上不包括F团及其他网站在第三方平台产生的交易。

2011年团购网站全年销售统计

2011年，消费者投诉团购的现象层出不穷，退款问题、快递问题、假货问题等，其中以受钓鱼网站之害最为突出。在2011年3月以后消费者对团购的投诉量猛增，而投诉的解决率也明显下滑。对于这一现象，不能简单地理解为团购网站服务质量的下降，主要的原因是以下两点：

1）消费者维权意识提高导致投诉量迅速增长，团购网站应接不暇。

2）大环境导致部分大型网站资金困难，服务质量下降，或一些不规范的中小型网站直接卷款跑路，消费者的订单和投诉都成了无头案，最终得不到解决。

2011年，中国团购步入天堂。“团购融资热”、“承诺过期退款”、“拉手赴美IPO”、“千团广告大战”、“团购公司相互挖角”、“Groupon上市”和“聚划算交易额100亿元”，这些火暴的词使团购市场步入天堂，让更多的媒体人和资本趋之若鹜。

也是在2011年中国团购开始滑下地狱。“消费者投诉持续”、“团购公司裁员潮”、“团购进入冬天”、“团购网站开始倒闭”和“团购公司被迫转型”，这些冷冰冰的词，使团购市场开始滑下地狱。

2012年就这样来了，团购进入了“生死之年”。2012年，团购行业陆续爆出“跑路门”、“讨债”和“暴力裁员”等事件。多家知名的一线团购网站也开始泥足深陷，团购行业正面临加速洗牌的过程。团购导航网站团800的数据显示，截至2012年3月底，国内团购网站共计3269家，2012年7月团购网站数量为2953家，从数量最高时的5058家已经减少了41%。

也正是在2012年7月，中国团购在经历近1年的迅速下跌后，开始止住跌势。2012年7月，实际成交额为19.4亿元，环比上升16.48%，团购成交额在连续三个月持续下跌之后触底反弹，并以逼近20亿元关口的成交额创下历史新高。2012年8月，国内团购网站数量为2939家，止住了团购网站的快速退出，而成交额首次突破20亿元，达到21.1亿元，环比增长8.43%。正当分析师以为中国团购开始触底反弹时，2012年9月，国内团购数据出炉，团购成交额为18.6亿元，环比下降11.8%，购买人次为3588.8万，环比下降11.12%。而到了2012年11月10日，“Groupon第三季度营收为5.686亿美元，净亏损为300万美元，不及大部分分析师的预期”的消息传来。看来，2012年7月的那次止跌是团购市场的下跌中继，随着团购转型期的结束，团购网站又陷入了新一轮的压力之中，团购市场的交易规模增长遇到了新的瓶颈，而毛利率的提升成为突围的关键点。

现在，无论是团购运营公司、团购投资方、团购领域的分析师，团购市场上都发出了一种声音：O2O能拯救团购网站。他们的理由如下：

1）从商业模式角度分析，O2O致力于长期为商家提供展示和营销的平台，注重用户黏性，商家通过O2O这种商业模式，获得的并非是一时的客源，而是源源不断、稳定的客流；而团购属于阶段性促销，与商家的合作是短期的。

2）从运营模式角度分析，O2O是双向的，既包含Online to Offline，又包含Offline to Online，即线上把消费者导入线下商家，线下商家又把服务反馈到线上；团购则是只把消费者引向线下便终止，未把线下服务传递、反馈到线上，属于单向的。

理想是丰满的，而现实是骨感的。O2O貌似前程似锦，但作为一个新生商业模式，在技术、产品、平台和业务等规模性爆发还没来临前，目前甚至连O2O定义都还在争论和布局的阶段，让它来拯救正在下跌中的团购，有点“远水解不了近渴”之嫌，那团购网站如何自救呢？

团购网站的自救

2012年的前9个月里，随着每个月团购订单数量的大幅增长，月度购买人次和月度成交额并没有呈现同比例增长。


国内团购月度数据同比及趋势观察
©2012年9月团购数据报告
数据来源：www.tuan800.com
○月度购买人次
4000万
2000万
1月 2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月
○月度团购成交额
20亿元
10亿元
1月 2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月
○月度在售团单数
30万个
20万个
10万个
1月 2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月
2012年 2011年
团800
专业团购数据分析，欢迎订阅：zixun.tuan800.com

团800的团购数据

从上图中我们不难看出，尽管中国团购的月度成交额规模接近20亿元，但毕竟商户资源有限，消费者的团购兴趣和购买频次也在逐渐下滑，分析原因主要为以下两点。

售卖期延长导致团单同期重叠多。许多团购网站通过延长产品售卖期的方式，将“限时团购”转变为“整月销售”，导致团单数量在同期内重叠增多；一部分商户也学会主动玩转团购，推出多种团购产品组合放在多个网站上同时售卖，这使得整体品类和选择更为丰富，以期方便消费者，增加他们选择团购的机会。团购网站、商家以及消费者的共同变化，促使中国的团购行业演进为一种更为常态的营销模式。

模式创新陷入瓶颈。随着移动互联网的发展和团购转型，消费者团购习惯发生了改变，从计划型购买转为“按需团购”，这导致团购站和商户也顺应需求，在团购的售卖产品和方式上发生了许多微妙转变。消费者甚至会在进入影院或者餐厅后才掏出手机查询是否有可用的团购优惠，消费平台由电脑转向了手机。而大多数团购网站的移动客户端发展还不成熟，即便拥有客户端，在手机支付功能上也有诸多的限制，这直接导致有效的转化率降低。

目前，中国团购演进到商家把团购作为常态的不间断营销模式，而个人消费者利用手机的LBS进行“按需团购”，由传统的PC转向手机App，最好在手机App中完成支付。因此，在O2O尚未成熟的当前，要作为商家的不间断营销模式，开发手机团购App，利用LBS，通过手机完成支付，这不失为一种自救手段。当然，手机支付、LBS可以联合专业企业来完成。

对于团购企业的自救，不仅仅发生在中国。2012年，《Fast Company》[1]撰稿人Noah Fleming对Groupon的自救也给出了他的意见，对此腾讯科技转发了他的文章，内容如下。

Groupon如何才能够拯救自己，并真正提供它长久以来一直承诺的有价值的服务呢？

步骤1：提供培训。

当我公司的本地酒店客户决定使用Groupon服务时，该酒店的服务生们对于这个想法感到惊骇。“这会让我们的小费泡汤”，这是我们听到的第一句评论。因此，对于我们来说，第一步就是给这些服务生提供培训，教他们理解消费者关系、消费者体验和消费者生命周期价值。一个真正留住用户的体制，应该形成于第一笔交易发生之前。就企业而言，它形成于接线生接听电话的那一刻，而不是交易发生之后。

不要傻乎乎地以为你的员工会真的相信“消费者就是上帝”。他们对待拿着优惠券的顾客，与对待付全价且支付25%小费的顾客，态度是截然不同的。我们意识到了转变员工思想的重要性，我们开始了培训。我们鼓励服务员帮助我们建立客户数据库，就这么简单。

步骤2：提供支持。

你唯一应该提供的工具就是支持你最有价值的资产增长的工具。

例如，酒店可以使用邮件列表管理器这样简单的工具。如果你希望给酒店一些设备，就一定确保这些设备有助于它们记住用户。而且，要教它们理解消费者关系和沟通的方法和频率。在更基础的层面上，还要给每个购买Groupon服务的人提供名称、通信地址、电话号码和电子邮件地址列表。这样一来，企业就有机会在第一次交易后留住这些消费者。

新的产品和服务是必要的；它们是企业发展的主要推动力之一。但是，你只有在打好基础的情况下，才能够添加新的产品和服务。Groupon已错失了为企业客户提供其赖以发展的工具和支持的良机。

步骤3：结束饥饿游戏。

减少对发展的关注，加强对价值的关注。

我的导师阿兰·维斯（Alan Weiss）说了一些让我后来经常回味的话。“要做伟大的企业，你需要做好一件事情：改善客户的状况。仅此而已。在客户与你们做完生意后，他们的境况是否改善了呢？”

Groupon的商家们最终卷入到了不断逼近底线的价格大战之中。他们为了争得一点点市场份额相互打得不可开交。而另一方面，消费者永远无法得到“最优惠的价格”，因为每个人得到的都是不同的折扣价格。最终，Groupon企业客户的情况并没有得到改善。

步骤4：它愿意自救吗？

我相信这一切听起来太过于简单。但是，最优秀的企业都建立在最简单的想法之上。Groupon之所以发展到现在这样大的规模，它凭借的就是一个简单的想法：“我们将会给你带来络绎不绝的消费者。”

但是，与此相反，Groupon现在的发展路径是持续给企业带来越来越多的消费者，他们排着队抢购打折商品，买完后就再也不回头了。这种做法对于企业长远发展并无益处，感觉就像埋下了一颗定时炸弹。

Groupon，我恳求你：教你的客户如何发展吧。不要拿了现金，就走人。它可能一时有效，但最终会让你付出代价。

归纳起来，该文中有两点值得深思：

·如何帮商户留住个人消费者。

·教商户如何发展。

这两点，在我看来已经超越了团购业务的本身，是生活服务类电商的终极命题了。如果Groupon能全面帮助线下商户做到这两点，那它当年拒绝Google的60亿美元收购，太明智了！不过这两点对于中国团购公司在细节上倒是有些借鉴意义，比如，如何帮助商户留住个人消费者，可以帮商户搞手机优惠券，利用微信等工具帮商家建立对个人消费者的CRM[2]信息；教商户如何发展，可以通过建立消费者服务评价机制来让商户改进服务，提升价值。

总之，个人认为，就团购这个业务本身，目前要回到2011年年初的局面，的确很难，主要是三点原因：

1）团购业务使商户、用户和团购网站之间缺乏忠诚度；

2）团购本身以低价折扣作为营销手段，不利于商户可持续发展；

3）团购业务对资金依赖性过高。

所以，我认为团购业务至少还需要两三年的时间，才能够达到一个正向的循环状态。在两三年内，随着O2O的逐渐成熟，个人相信团购业务会重新以新的营销面貌展现给大家，现在能做的就是收缩战线，自身提高运营效率；同时静观其变，等待市场整合和商户回归；最重要的是等待基于移动互联网下的O2O新商业模式流量碎片化的出现，不然电商的那点流量永远被百度、360网址导航这样的企业把持。

团购这个业务，其兴也勃焉，其落也忽焉。成也是它，败也是它，但它对电商的转型、O2O的出现起了很重要的意义。创新工场CEO李开复认为，对于能生存的必须精通线下推广、平衡用户商家利益、帮助商家增回头客、重视商家质量诚信，而且即便生存还要面临巨鳄竞争。但是，团购教导了线下商家可以从线上获取本地用户，教导了用户可以经过网络寻找本地服务，给O2O铺了路，功不可没。

为什么这样说呢？因为生活服务类商户新一轮触电，经过团购发酵后，直接催生了O2O生活服务类电商的兴起……

[1]《Fast Company》是与《财富》和《商业周刊》齐名的美国最具影响力的商业杂志之一。《Fast Company》杂志每年会在全球范围内寻找具有创造性商业理念、增长速度快、具备一定社会公益性的企业（或个人），通过资深专业记者的投票评选出50名年度企业或个人，称为"Fast 50"。

[2]CRM（Customer Relationship Management）即客户关系管理。从字面上来看，是指企业用CRM来管理与客户之间的关系。在不同场合下，CRM可能是一个管理学术语，可能是一个软件系统。CRM是选择和管理有价值客户及其关系的一种商业策略，CRM要求以客户为中心

的企业文化来支持有效的市场营销、销售与服务流程。

第2节　O2O生活服务类电商

东方欲晓，莫道君行早。踏遍青山人未老，风景这边独好。

——毛泽东，《清平乐·会昌》

从携程谈生活服务类电商

携程旅行网（简称携程），中国领先的在线旅行服务公司，创立于1999年，总部设在中国上海。

携程旅行网向超过五千余万注册会员提供包括酒店预订、机票预订、度假预订、商旅管理、高铁代购以及旅游资讯在内的全方位旅行服务。携程旅行网拥有国内外5000余家会员酒店可供预订，是中国领先的酒店预订服务中心，每月酒店预订量达到50万间夜。在机票预订方面，携程旅行网覆盖国内外所有航线，并在45个大中城市提供免费送机票服务，每月出票量约40万张。

凭借稳定的业务发展和优异的盈利能力，携程旅行网于2003年12月在美国纳斯达克成功上市。与携程旅行网合作的度假超市提供近千条度假线路，覆盖海内外众多目的地，并且提供从北京、上海、广州、深圳、杭州、成都六地出发的度假线路，是中国领先的度假旅行服务网络，每月为万余人次提供度假服务。

携程旅行网的VIP会员还可在全国主要商旅城市的近3000家特惠商户享受低至6折的消费优惠。携程旅行网除了在自身网站上提供丰富的旅游资讯外，还委托出版了旅游丛书《携程走中国》，并委托发行旅游月刊杂志《携程自由行》。

当业内把O2O等同于生活服务类电商的时候，携程无疑是O2O生活服务类电商的先行者，酒店和机票这两个相对容易标准化的生活服务类商品率先定义，并开始在线上以电子商务方式推广，之后获得巨大成功。当然，最近几年，由于酒店和航空公司的信息化程度越来越高，他们主动发展新的线上渠道，摆脱线上渠道，依靠携程独大的呼声越来越高，因此去哪儿、途牛等新型的OTA[1]2.0模式逐渐冲击携程的模式。

一说到旅游，不少人脑海里冒出的一句话就是："上车睡觉，下车尿尿，景点拍照，回家一问啥也不知道。"虽然是调侃，但是也不乏真实性，所以现在越来越多的网友会选择较为自由的在线旅游来代替传统旅行社。其中，"鼠标+水泥"的OTA模式最早出现，并成功地在中国在线旅游市场站稳脚跟，而携程作为OTA模式的老大哥，更是有了几分"指点江山"的味道。

利润多了，竞争者也就多了。Alexa最新数据统计结果显示，2012年6月，在中国在线旅游网站用户覆盖数排名中，携程旅行网的用户覆盖

数仅为每百万1230，与上一月度基本持平，但是去哪儿、酷讯却分别达到每百万2110和每百万1470的用户覆盖数，其中酷讯环比涨幅达38.7%。玩家不再只是OTA，携程也不再是唯一的规则制定者。

目前，去哪儿已经站出来和携程公然叫板。而一贯低调的酷讯旅游网前一阵子打出的机票价格战也颇吸引眼球，国际数据调研机构益百利Hitwise[2]发布的《中国在线旅游网站分析报告》显示，早在2011年11月，酷讯旅游网就以16.68%的用户月度访问率，超过携程的15%。此外，百度、腾讯、阿里巴巴旗下的“富二代”纷纷进驻在线旅游市场，让混战更为激烈。

据相关机构对比美国在线旅游市场状况发现，中美两国OTA网站访问率均处于下降态势，携程在中国市场内屡被超越的现状再度印证了OTA的发展困境。他们称，在资本市场，携程的股价也受此拖累，频频下跌，市值已缩水近半。有数据显示，2012年第一季度，携程总营业额为9.64亿人民币，同比增长18%，同期营业利润同比下降33%，环比下降23%。携程的股价从2011年7月的45美元高位一路跌至16美元左右，跌幅大于中国概念股的整体走势。虽然从营收来看，携程仍然是行业的带头大哥，但从利润来看OTA却风光不再。

有业内人士认为：“OTA眼下正陷于两难中，尽管弹药充足，但对于前端用户的争夺，已经蔓延至搜索引擎、电商平台、自营体系等各个领域。旅游产品供应商的价格体系正在被不断颠覆，高利润的盈利模式时过境迁。面对规模和利润的双重考核，处于资本市场尖锐目光下的OTA企业有待摆脱困局。”

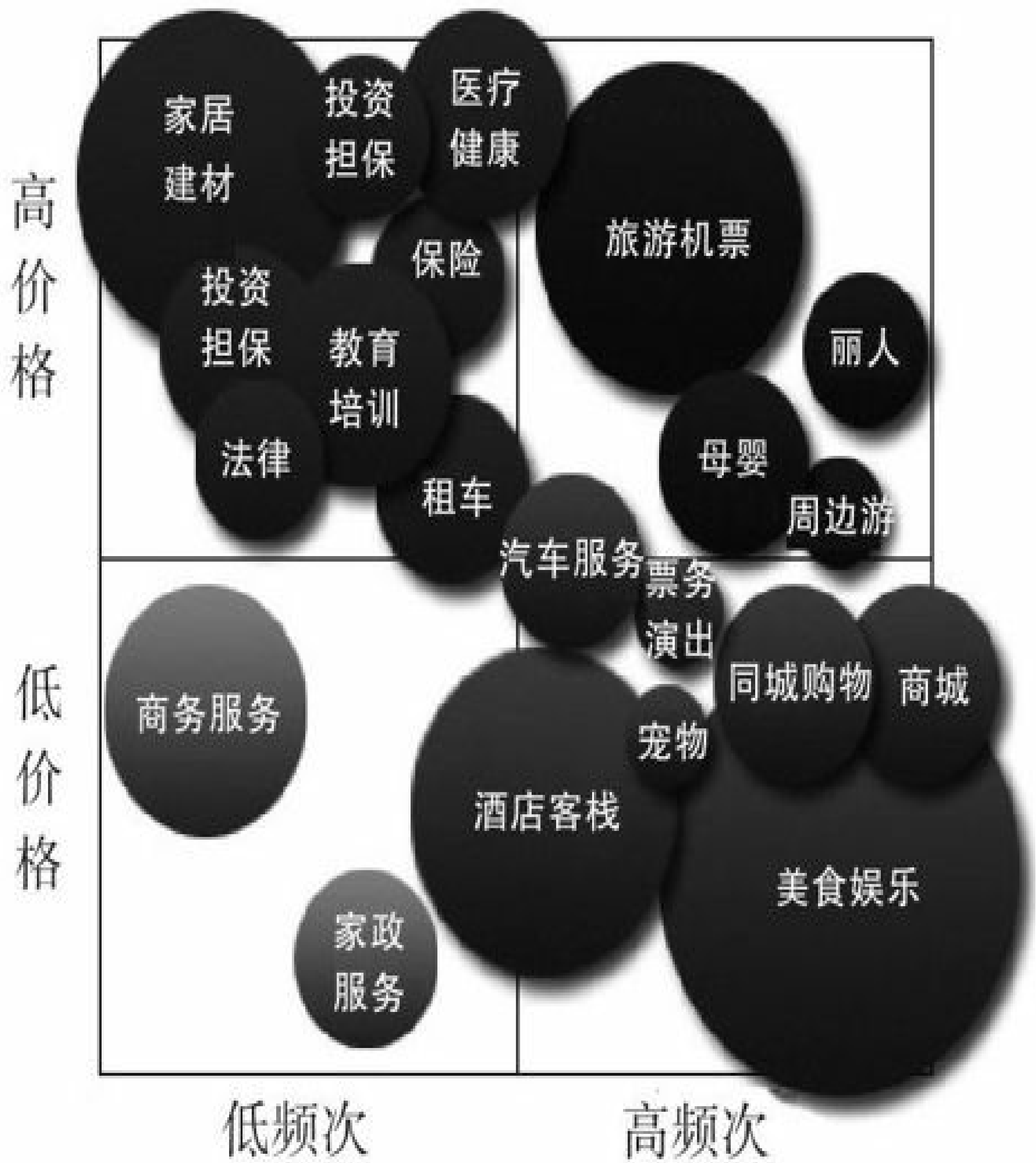
业内很多人在分析携程为什么被去哪儿等冲击，往往会分析去哪儿的“轻模式”，为什么携程的call center比去哪儿的在线客服重，我认为这不是主因，主因是两点：

1）随着线下酒店和机票的信息化程度提高，必然会在线上寻找多渠道。

2）移动互联网时代下的个人用户在旅游中崇尚自由和线下线上无边界消费体验，使目前各家OTA（包括携程）没找到针对碎片化流量变化有规模性的应用新突破。

当电子商务作为行业新军市场争夺势头迅猛，不少传统零售商家正在被电商企业超越时，很多生活服务类商家将二次发展的目光转向互联网，预计未来5年，生活服务类商家30%的收入来自于电子商务。除了酒店和机票，还有很多生活服务类商家，所以很多线上电商就盯住了这些生活服务类商品，都想成为该行业的“携程”。那么，我们来看看还有

哪些生活服务类商品，如下图所示。



生活服务类商品

上图对生活服务类商品做了细分，包括使用频次和价格高低。很多投身于O2O的创业者们就是在这些商品中寻找哪些是可以标准化的，然后可以快速放到线上出售的，大市场主要集中在低频次、高价格和高频次、低价格两个象限里。

第一象限里的代表行业是汽车、房地产、招聘；第四象限里的代表

的是美食娱乐。对这些领域来说，就算出现再多的创业者，因为市场空间足够大，也还是能分到一杯羹的。

目前，国内的电子商务市场依然是以商品类、实物类交易为主，该类交易已趋于稳定，电子商务其强有力的新重要市场阵地争夺集中体现在生活服务类。

团购作为生活服务类电商的第一波在2010年崛起，2011年达到高潮，2012年滑落；商家优惠券模式作为生活服务类电商的第二波在2012年飙升，估计在2013年进入冷静期。

这里简单介绍手机优惠券，在我眼里，这是一个最粗糙的业务，对O2O的发展连团购业务的历史价值都不如。用手机下载优惠券，和以前用短信发垃圾广告在本质上没区别，很多人认为，一个是用户主动的，一个是用户被读的。如果这些优惠券对于商户来讲，没有闭环，随手可得，无须管理的话，这样的优惠券无论是主动还是被读都是毫无意义的，O2O创业者最好别碰。

很多人认为，大众点评网是O2O时代目前淘宝和腾讯无法撼动的力量。说实话，大众点评网在PC互联网时代，就靠消费者评价的机制（估计是学习淘宝的信用评价机制）价值不大，因为淘宝在线下没实体店，全凭线上信用评价机制让网民来购买，你在线下餐饮店吃饭，汤里面有只苍蝇，你的本能反应是什么？上大众点评网来点评这家餐饮店不好，还是当场把营业员和经理叫过来，协商解决，这是不言而喻的。幸亏移动互联网的出现，大众点评手机App由于加上了LBS的属性，才有价值。

我的手机安装了大众点评网的App，但我几乎没用过App中的优惠功能和食客点评功能。我用点评的App只干一件事情，就是和朋友吃饭，地理导航功能才是点评网目前的最大价值。我们试想一下，如果Google街景进入中国，高德地图引入餐厅地址的模式，大众点评目前最有价值的那个功能将会受到巨大冲击。因此，大众点评网在生活服务类电商新模式方面探索应该还将继续，当然，它后台的餐饮大数据是最有价值的部分。

基于大流量和大交易量的互联网传统思维，以及携程在机票和酒店这两个生活服务类商品的历史上取得成功，让很多O2O创业者都在选择走同样的路，成为某个生活服务类电商领域中的携程，可惜，时也，势也！

移动互联网的到来导致内容碎片化和渠道碎片化，这是阻碍目前O2O创业者在生活服务类电商里成功的两大主要因素，生活服务电商领域已经不可能复制互联网时代的“携程”了，那么生活服务类电商又如何

破局呢？

[1]OTA（Online Travel Agent）指在线旅游代理，是旅游电子商务行业的专业词语。其代表有号码百事通、携程网、芒果网、艺龙网、同程网等。OTA的出现将原来传统的旅行社销售模式放到网络平台上，更广泛地传递了线路信息，互动式的交流更方便了客人的咨询和订购。

[2]Hitwise公司是一家全球性的在线竞争情报服务，直接从ISP网络收集数据，以帮助分析网站访问者行为的趋势来衡量网站的管理人员和市场份额，于2007年4月19日由益百利（Experian）2.4亿美元收购。

生活服务类电商的破局

国外的生活服务类电商模式也是O2O创业者一直津津乐道的。

Uber

Uber是一个允许通过手机购买一次私家车搭乘服务的应用。其运作方式如下。

下载Uber应用，发出打车请求；几分钟内一辆私家车来到你面前；打的费用和小费通过信用卡自动完成支付。

现在该服务已经在旧金山得到了很好的推广，接下来预计会在很多其他城市展开该服务。虽然费用比出租车要高一半，但是其舒适和快捷却是出租车无法比拟的。很显然它将给出租车行业带来重大革新。

J Hilburn和Trunk Club

J Hilburn是一家允许男士购买个性化设计的衬衫和西裤的电子商务网站。最大的优点就是它能以更低的价格提供高端设计服装。

如何运作？该公司在全国各地雇用了一个800人的时尚顾问销售团队，他们会和客户约定拜访时间。到达客户地点后，他们会量尺寸，并拿出许多面料帮助你挑选适合自己的类型。然后，客户只需要在网站上输入自己的尺码、面料等信息，就可以在一段时间后收到定制的服装了。

Trunk是一家位于芝加哥的高端服装网站。用户登录该网站后，可以选择预设的样式，回答一些问题，如“你一般在哪里购物？”“你最喜欢哪种款式、尺码、价格、颜色？”等。然后，就会有一个时尚顾问和你交流（可能是电子邮件的方式）。在获取了你的喜好和风格信息之后，时尚顾问就会安排发送一些你可能喜欢的服装、鞋子等，你只要挑选你喜欢的样式，然后付费，其他服装和鞋子等商品则退回。

这两家电子商务网站也都是利用线上线下的体验，让你更加方便快捷地购买到个性化定制的高端服装。

Getaround

Getaround为人们提供社会化的租车服务，用户通过它可以选择租车一小时，一天或者一星期。Getaround会提供保险以及iPhone应用、Web应用、Carkit（安装在车上可以通过iPhone解锁）等一系列设备及服务。

Getaround超越传统的租车服务，给人们更多本地和支付得起的选择，“我们的用户就像正在建立他们自己的社区一样，他们在这里分享共同的价值观和兴趣，另外，我们通过更好的计划，帮助世界共享资源，改善环境。”联合创始人Jessica Scorpio说。

Getaround提供一个叫Carkit的设备安装在车上，通过P2P租车的用户可以不需要交换钥匙，只通过iPhone应用来解锁汽车。目前在Getaround平台上已经注册了1600辆汽车，短短时间内达到了美国租车公司ZipCar汽车数量的20%，并且已经从General Catalyst Partners、Barney Pell和其他人那里获得种子投资。

Jetsetter

事实上，该网站属于奢侈品折扣秒杀网站Gilt　Groupe旗下，代表第二代旅行社。通过一个200人的旅行报道记者网络为会员计划出游旅行。不过，由于服务非常高端，因此价格不菲。比如，3小时的咨询，具体的旅游计划，加上安排服务预订需要支付200美元。而作为补偿，顾客通过Jetsetter订购酒店则会有返利。

尽管现在越来越多人出游会选择在线旅游搜索引擎，但是更加高端的服务仍然需要依靠人工来完成。

Airbnb

Airbnb是一个旅行房屋租赁社区，用户可通过网络或手机应用程序发布、搜索度假房屋租赁信息，并完成在线预订程序。Airbnb用户遍布167个国家的近8000个城市，发布的房屋租赁信息达到5万条。Airbnb被时代周刊称为“住房中的eBay”。

在国外都可以在线上标准化线下生活服务类商品，但在中国是不可能完全复制这种模式的。比如Airbnb房主可以将钥匙留在某一个地方，让租客自行去取就行了；而中国的短租网站，在敲定一笔短租后，需要销售人员亲自拿着钥匙，坐地铁穿城前往，亲手交到租客手里，否则用户体验就控制不了，商家也不愿意付出这个成本。像北京这么大的城市，一个销售人员一天能交付三四把钥匙就不错了。这是为什么？因为中国市场信用体系的缺失导致了人力成本的上升，为了提高用户的体验，使得公司的线下部分很庞大，负担变得很重。

目前生活服务类电子商务面临着相当多的挑战：

1）用户获取服务的成本非常高，主要的流量集中在大公司手上，像通过百度这样的大公司获取流量的成本越来越高，每当有一点点盈利的时候，营销费用或者用户的成本会成倍地增长。

2）生活服务类电商所面对的是成千上万的线下商户，这些商户的特点是数量非常多，非常分散，开发与培育的难度非常大。

3）这些生活服务类商家的产品是非标准化的。携程所关注的业务比如（酒店、机票等）已经相对标准化，但它依然在服务中会碰到问题。其他的比如餐饮、电影票这样的生活服务类产品更加不标准化，所以销售工作会更加困难。

我个人认为，目前生活服务类电商的破局在于4点：

1）用户获得成本的流量，从互联网集中式流量将会转到移动互联网的碎片化流量上。比如进入一家大的商厦，商厦的一楼大屏幕上放着各商户Logo和二维码，消费者用手机拍摄自己喜欢的商户二维码，就知道该商户今天的促销活动、会员折扣和所在的具体位置等，这种碎片化的流量导航已经脱离了互联网集中式流量宣贯的方式，这就是移动互联网模式的渠道碎片化方式。

2）生活服务类商家的商品内容的碎片化。先将线下生活服务类商家的商品（含服务）进行数字化或者虚拟化，使数字化后的商品可以快速通过碎片化渠道进行销售，这是O2O业务的基础。线下商户商品在线上公共平台的定义和线下商户的商品管理系统是否通畅，是保证线下生活服务类商家是否能够在线上销售的关键。因为线下商户在没有电商前已经存在，至少有一个POS机或一个系统来管理线下商户的商品。所以，手机二维码电子凭证是线下商户实现商品数字化的最佳选择。

3）线下商户进行线上营销实现生活服务类电商的闭环如何形成。很多人谈论闭环时，都讲线上平台如何闭环，在线下原来没有做电商前，其实是闭环的。不能因为要电商导致线下开环了，很多线上平台希望线下商户可以验证（所以数字串、二维码或NFC电子凭证争论不休）。这个闭环思路是对的，但首先应该考虑和线下商户的传统信息系统如何闭环，这才是更加深入的保障。

4）关于线下商户的CRM。其实线下商户开实体店（景区除外），本身市场定位就是以实体店为半径多少范围内的市场，这就是团购业务和手机优惠券从来没有考虑清晰的地方，因为地理位置的限制，线下商户物理空间的限制，接待能力的限制，而线上互联网的流量从某种意义上是无限制的，所以采用互联网的业务方式（团购和手机优惠券）落地线下，一定会使线下商户反弹，腾讯的微信利用线下商户的CRM切入线下，不失为一个好方式，但目前还没看到商业模式。

很多人把生活服务类电商的突破归因于移动支付的普及，我一直认为那是噱头，支付按照其特定的规律发展，支付宝在互联网模式中的伟大之处，在于线上担保机制的模式得到认可，那是因为解决了非见面环境下对交易信用的背书；而线下商户开了实体店，其实交易信用的担保无须考虑了。所以，在移动互联网模式下，移动支付仅仅回到支付便捷性的本质，于是移动支付的普及不可能是生活服务类电商的突破点。

个人认为，线下商户的POS设备（或门店PC设备）、个人用户的手机、线上的互联网，这三者如何在碎片化的流量下互动，是生活服务类电商破局的关键！

很多人在和我讨论O2O，其实就是在讨论生活服务类电商应该如何做，或者说在移动互联网环境下如何做生活服务类电商，我一直认为他们没有看清楚O2O的复杂格局，为什么呢？

O2O仅仅是生活服务类电商吗

无论是Online to Offline还是Offline to Online, O2O肯定都是线上线下的互动。那什么行为在互动？一定是营销、交易、消费体验这些商务行为，这些商务行为方式的大改变必定形成新的商业模式，这才是O2O给这个时代最大的使命。

这个改变的技术层面已经形成，随着智能手机的普及和移动网络的推进，必定改变互联网方式下传统流量的营销模式，进入碎片化时代。社会化营销的兴起和消费者消费行为的无边界化，对于营销、交易和消费体验这些商务行为的变化是必然的。因此O2O在个人消费者心目中必定形成“为生活而消费”的理念，改变“为产品而消费”的理念。

在这样的消费理念下，生活服务类电商正是O2O的先行者，但它仅仅是先行者而已，人的消费行为很宽泛，小到生活服务类零售，大到民生行业。看一下这些民生行业：

1）现在每个人用电话、手机等进行通话，要用手机上网，这些就涉及通信运营商这个民生行业。

2）现在每个人要消费和理财，用现金、信用卡等支付，买卖股票、国债和理财产品等，这就涉及银行、保险、证券等金融方面的民生行业。

3）现在每个人要出行，不论是坐公交、乘地铁、打的，还是自己开车，这些就涉及交通和石油民生行业。

4）现在每个人要旅游，提高生活品质，感悟旅游中的意境等，这些就涉及旅游这个民生行业。

5）传统的生活服务类很多，去超市购物、去电影院看场电影、去洗衣店洗衣服、去美发美容店做头发、去宠物店给宠物做美容、去摄影店拍写真等，这些都是民生行业。

6）家庭的耐用品售后保障，家庭中的家政服务，如管道维修、短时清洁服务、钟点保姆等，这些也属于民生行业。

7）现代人越来越享受生活，崇尚自由和个性，参加各类培训班，如化妆班、插花班、烹饪班等培训班，以及给孩子报课外补习班；这些也是民生行业。

8）当老百姓的收入和生活水平提升到一个阶段，对文化的追求是每个人自觉的行为，而O2O时代的个人影响力变化，公知的瓦解，每个人从崇尚文化权威回归崇尚文化本身，文化也将越来越贴近生活，进而成为民生行业。

9）社区服务、公益服务等公民参与政府服务的未来，随着O2O时代

的契约精神慢慢深入到每个人的骨髓，这些服务行业也将成为民生行业。

以上这九大民生行业，都将在O2O时代下发生巨变，在营销、交易和消费体验这些商务行为中慢慢转型，生活服务类电商只是提前走了一小步而已。所以，在当前O2O连定义都争论不休的情况下，生活服务类电商业务的探索还在进展中，又有谁敢说，他对O2O就看懂了呢？

我一直认为，移动互联网造就了O2O的新商业模式，就像互联网造就了电商这个商业模式一样，它们（O2O和电商）都在影响我们每个人消费行为，那么电商和O2O究竟是什么关系？我们应该如何来看待这种关系呢？

第3节　电商与O2O

躁胜寒，静胜热，清静为天下正。

——《老子》第四十五章

电子商务真的是骗局吗

乐淘CEO毕胜在2011年年底的演讲中曾表态“电子商务就是个骗局”。2012年8月，在接受虎嗅网[1]采访时，他仍坚持这个观点：“错了，所有人都错了。电商真是赚不了钱的一个行业”，“我是失败的，但我毕业了”。

2011年年底，电商大肆亏钱现状引发乐淘CEO毕胜一番慷慨陈词，直言电子商务是个骗局，听到“电子商务”四个字就心烦。他透露，自己高位买入麦考林股票，如今亏损百万元，在当前资本环境恶劣和电商泡沫情况下，乐淘已砍掉了80%的广告预算。毕胜呼吁同行真正冷静下来，把所有事情打回到生意本质，称不赚钱的生意其实就是故事，就是泡沫，不赚钱的生意应早死早托生。

作为鞋类排名靠前的B2C，乐淘已超越梦芭莎在行业中排第九位。不过，面对这一现状，毕胜称，如果大家听完自己关于电商成本的演讲后会发现电子商务都快哭了，所有电子商务公司都在“割肉”，在手底下“割肉”，脸上微笑着欢迎大家。

在“电子商务就是个骗局”的演讲中，毕胜用数字展现了纯B2C电商的成本，他说道：

真正算账，电子商务的成本大幅高于线下，高出20%～30%的成本。

首先，电子商务要比传统企业拥有更多物流成本。传统企业是在店面提货的，电商需要配送，而物流成本占到多高呢？占10%左右。

仓储成本占10%。传统企业的仓储叫做流转仓，用来把货物分配到店面。电子商务的叫做销售仓，也就说，销售仓中的货物是等着出售的，不是走过场的，所以传统企业的仓储即店面、店面即仓储。

其次，有一个“反向物流成本”，占3%。反向物流是什么？比如，你到东方广场去买一件商品，之后发现不合适，需要退货，你就去东方广场退货，对于电子商务的话，退货是指商家要把商品寄回去，这费用大部分是企业承担的。另外，如果你外包给第三方物流来做，中间就有损耗，这叫做“货损”。

还有，传统的线下零售，不存在Call Center（呼叫中心）的概念，因为他们任何员工就是一个销售员。而在任何电商公司里，就有一个Call Center，每个电话订单的成本是多少呢？大概占总成本的1%。

此外，电商企业必须有大型服务器及机房吧？这叫做Technology

Cost，技术成本大概占到4%。

再有，对于任何一个公司，其人员管理费用的比例占10%是正常合理的。

你还得花钱买流量。连淘宝现在是不是都在买？这叫“流量获取成本”，任何一个电商对于这个成本能控制在10%已经非常不错了。

电商还有一个“跌价损耗”。传统零售跟商场有协议，商品没卖完，商场是不收钱的，支个摊儿就可以在商场附近减价促销了，但你在线上卖东西，你照样还要花钱去买流量促销。

还有，货到付款的代收款手续费，比如，你在我的网店买了一双200元的鞋子，你选择的是货到付款，我要给宅急送商品价格2%的费用。

电商与传统相比，还有一个“包装成本”，比如卖双鞋，传统企业不会在鞋盒上加一个物流包装成本，仅鞋盒包装就有1%。

以上成本全加上，有差不多50%的比例。

假设你卖别人的东西，毛利润有30%，那你减去以上50%的成本，就是负20%。这还只是“假设毛利润”。为什么是“假设”呢？因为网民用户习惯于比价，在这个比价的过程中，品牌商的毛利必须下降，就是所谓的“价格战”，毛利润能到10%就已经很不错了，那么你的净利润就成了-40%。

“纯电商的实际成本比线下零售居然要高”，此言一出，顿时击破了电商研究媒体、投资者、大众网民心中一直认为的“电商对传统零售无租金”的神话。同时，线下零售巨头苏宁总裁孙为民和国美总裁王俊洲在苏宁和国美纷纷布局线上电商（苏宁易购和国美电商）后，通过几年的线上实战，也佐证了毕胜的观点。

孙为民在2012年8月接受《21世纪经济报道》采访时提到：从已经上市的国内外电商企业报表上看，电商实际的成本绝对不是像大家想象的那样低于实体店经营成本，尤其是电商模式下存在的配送成本，比实体店所需的租金、人员、水电成本来说并不低，尤其对于低单价的图书、百货、日用产品配送成本甚至远超实体店的上述成本。实体店租金、人员、水电所占比例是在5%～6%，而电商配送成本对于很多企业占10%，甚至15%以上。京东商城等电商企业可能有成本优势，但不足以带来模式的颠覆。

而王俊洲在2012年4月提到，从目前来看，电商业务模式存在高成本、低利润、亏损的缺陷。事实上，线下实体店成本结构比电子商务还要低。因为电子商务采购成本比线下高，所以售后平台的共享，也为今后提供了保障。

2012年8月，毕胜的“毕业感言”迅速在网络上传播引发热议，有人认

为毕胜是皇帝新衣里面说真话的小孩，在给“懵”了的电商业当头一棒；也有人认为毕胜别有用心，电商骗局论是他的阴谋论，因为虽然他已毕业但还有很多人没上岸呢。当时我看到这篇文章的时候，说了一句，“毕胜这哥们，太实诚了”。

现在问题出现了，电商是不是骗局？

支持毕胜论点的电商人士认为，电商一直亏本做生意就是一个“庞氏骗局”，终究是撑不住的，最后接棒的投资人会血本无归！而且从成本方面看，刚性成本无法避免，运营成本持续增高，普遍呈现负毛利现象，因此在国内做电商圈钱的嫌疑最大。即电商持续亏损，不符合商业的根本逻辑——盈利。

也有电商人士反对毕胜的观点，他们认为，毕胜在将电商成本与线下成本的比较过程中存在偏差，只看到了电商高于线下成本的方面，并未关注低于线下成本高企的部分。毕胜把电商的成本增项放大了，节约成本甚至省去成本的部分（比如场地、水电、导购员工资、导购培训、展台、进店费、报纸广告费用）压根没有提到。他们提到了“长尾效应”来支持电商规模化后必定盈利，从而颠覆传统零售的观点。

让我们搁置讨论，来看看现状。淘宝和天猫在电商方面的成功，是马云个人的成功，是阿里巴巴的成功，但是不是电商行业的成功呢？至少，目前纯电商赚不了钱，是业内的共识。淘宝是网络交易平台，有“电”无“商”，所以某种意义上它不叫“电商”。

目前在中国，B2C电商纷纷做物流，从某种意义来讲是无奈之举。当然圈地做物流中心，最后靠那块商业地皮赚钱，另当别论，我们不做那方面的探讨。我们就电商建物流中心本身来展开，京东、凡客已做物流多日，现在电商企业都承诺七天无条件退货，但在这个过程中货品很容易出现损坏。比如一个朋友在新疆喀什买了一个两万块钱的冰箱，最后觉得不适合退货，结果半途中柜子摔坏，电商企业相当于一下子就至少损失两万块。

电子商务物流不规则的企业不能做电子商务，因为物流问题重重。京东本身毛利仅7%，如果使用EMS物流损坏只赔偿5%，那么一个两万块钱的冰箱顶多赔100块钱，但如果使用自己的物流，则可以有效避免这一问题。

网上有个网民有这样一段描述：

不久前我与一个快递员遭遇了正面战，因为货品迟迟不到，从卖家最终追查到是快递原因，希望快递员承担其责，却遭遇对方的出言不逊。事情经过很长时间才解决，最糟糕的是，向他所在的公司申诉却被告知“快递员很辛苦，请谅解”。

经常网购的人都有过类似经历，坊间甚至流传："如果你遇到一个好快递，那是你赚的；遇到态度恶劣的，请习惯。"即使换一家快递公司，类似事件仍无法避免。

快递从业人员面前，是一个低到近乎没有底线的入行门槛。对快递行业熟稔的百世网络老总周建说："用汇通打个比方吧，虽然它原来是一个民营家族式企业，但它从零能够做到今天，它体系里面一定是有人才，这不可否认。但是因为现在整个行业的门槛比较低，一线的从业人员素质比较低，另外也没有得到社会的足够尊重，所以快递行业的发展还有难度。"从业门槛低导致从业人员素质不高，而松散式管理增加了潜在的信用危机，使快递员不被社会尊重，最终导致恶性循环。

网上经常出现一些前快递员揭露行业黑幕的文章：倒卖客户信息是快递从业人员比较有共识的潜规则。客户信息在快递手里可以卖到1元一个，每天按照最少的100票算，光卖信息就可以赚到100元。快递员还对配送货物进行以差换好，然后写一张报失单，承担十到二十元的赔偿，却换到价值百元的货物自用。对客户痛恨的"内盗现象"，如果购买时进行保价尚好，否则一部2000元的手机，如果未保价，赔偿额一般不会超过500元。

如此触目惊心的内部问题，为何难以根除？从微观方面看，快递员自身不受社会尊重，导致没有责任感、荣誉感，服务的缺失又引发更多社会负面报道和不满，如此一来成了恶性循环。

这就是与中国老百姓息息相关的快递现状，电商企业又如何应对呢？

2011年1月，马云提到，电商的下一个大机会是物流，多数B2C企业将消失。并表示他将与合作伙伴共同投资1000亿元发展全国物流系统，阿里巴巴只做两件事：

1）帮助管理订单系统；

2）买地建仓库提供给卖家。

可惜这两年内，阿里巴巴在香港的退市和在美国回购雅虎的股权，导致阿里巴巴融资金额巨大，在物流领域并没有达到预期目标。相反，由于马云此言一出，作为民营快递巨头的"四通一达"却"如芒在背"；作为应对，快递业的几大企业也跃跃欲试，希望向电子商务领域迈进，18年来未出现在媒体聚光灯下的顺丰快递总裁王卫在2011年也高调登场，放言"在物流业做大之后，顺丰将在电子商务和金融业务上开疆辟壤"。近年来，多家快递公司逆袭做电商。除了申通创办爱买网超（据说在2012年11月，上线不足两个月即宣告失败），顺丰旗下电商顺丰优选已于2012年5月30日上线。更早的时候，圆通建立了"圆通新农网"，中国

邮政与TOM则合资建立了邮乐网。

目前，中国电商行业有传统平台类电商阿里巴巴系，纯电商类京东、当当等，也有快递巨头建立起的电商，以及线下零售苏宁和国美等电商。在这样的电商环境下，竞合关系如此复杂，各企业在还没有完全进入契约时代的中国社会中相互拼杀，出现电商的骗局论就不足为奇了。

2012年6月18日，中国B2C电商巨头京东店本来一次寻常的庆年度大促销，却引发了电商行业的一场集体对决。京东早早宣布准备让利10亿元，却引发天猫、苏宁易购、当当、国美库巴等纷纷抢滩，布下史上最大力度的围剿京东之局。当“独角戏变成群口相声”的时候，各种质疑开始出现，比如“京东20头大象和天猫50头大象一样重”，“京东数据造假实际为3亿元对外宣称10亿元”，更有甚者抛出“电商产业自杀论”。

2012年8月15日，后来称为中国电商闹剧的所谓“价格战”打响，京东CEO刘强东通过微博提前向苏宁发起价格大战，这也意味着一种新旧模式对决走到关键路口，即互联网民主购买模式挑战地段霸主模式，将掀起纯电商企业向以苏宁为代表的传统连锁巨头发起挑战的序幕。实际上，经过一天的较量，不少人在对比三大电商出售的平板电视、洗衣机、冰箱等产品价格后发现，商家并未完全信守承诺。易迅网CEO卜广齐更坦言：京东、苏宁价格大战就是一个营销骗局，从本质来看，这次的炒作完全是营销骗局，是京东和苏宁在资本市场上相互攻击对方无法顺利融资的行为。

2012年11月11日，全国网民热议的“双11”从凌晨开始，闹剧再次发生。天猫、当当、苏宁易购、国美网上商城等电商网站公布了“双11”的全部或部分战绩。数据显示，不少电商销售额当天同比增3倍，甚至增至20倍。天猫旗下店铺被曝出存在“刷单”以冲高销售额的现象。在天猫店铺某家纺的交易记录中，有买家一次性购买了500件6000元的床上用品。

消费者普遍对电商采用的“先抬价再降价”等虚假宣传手法抱有担忧，根据网易惠惠网对“双11”价格检测，有部分消费者反映，自己购得的商品并不比平时便宜，甚至还加价了，并且以往卓有成效的比价方式这次遇到难题，许多商家采用各种手段规避比价。据新华网报道，有人声称在全场5折的服装类旗舰店里，出现热销产品“临阵下架”的情况，一些品牌旗舰店当季的产品早在11日前一周就已经陆续下架，取而代之的是去年开始长期在“特卖”“对折”的老款。此外，特价商品“躲猫猫”，零点瞬间“秒杀”，回头又“起死回生”等。“双11”节变成了电商企业包装下的清仓大甩卖了！

2012年，电商巨头们闹剧不断，表现得极端浮躁。我不仅要追问，电商的本质究竟是什么？电商战后，留给我们什么样的思考？

[1]虎嗅网是由《中国企业家》杂志前执行总编李岷于2012年5月创立的个性化商业资讯网站。虎嗅网的愿景是：创造让用户更有效率地获取商业资讯并进行交流的方式。网站内容是由编辑和用户共同筛选，然后再精要加工，走个性化与社会化结合的路线。

电商战后的线上线下同价

当我追问：电商的本质到底是什么？很多人可能会笑我，电商已经存在10多年了，还在问这么愚蠢的问题。但的确我听到了不同的观点：

1）观点一：电商的本质是零售模式，毛利率不是最重要的考虑因素，是现金流的游戏。沃尔玛净利润的很大比例来自于账上资金的短期投资，问题的关键是这种企业只允许有1～2家。

2）观点二：电商是由互联网产出的一个框，电子商务实际上是“互联网时代的商务”的总称。回到三年前的电商市场看，大家跟十年前卖书差不多，就觉得这个行业从模式上来说是白干了。卖水有卖水的方式，卖咖啡有卖咖啡的方式。互联网时代，这些不同商务方式从生产、物流到零售整个环节的流程，都需要从头再来探索和沉淀。

3）观点三：电商的实质还是要挣钱。电商作为传统销售方式中直销的一种，做代理如果不是以挣钱为主要目标的话，只能说做代理的人脑子进的不仅是水。但是电商的出现打破了做代理或做渠道的目的是为了挣钱的行规，有点“杯具”，有点滑稽，但很正常，因为资本市场的存在，它们就是不以盈利为第一目的，而以大规模的交易量为第一目的。

那么电商能赚到钱吗？很多人告诉我，电商不是不赚钱，而是你还没有找到赚钱的门道和时机。如何赚钱？有人认为是选择渠道还是品牌的问题，网友“天马星皮带世家”的观点比较有代表性，在他看来，渠道为王的时代已经被淘宝、京东占据，如今做渠道的机会已经不多，成功的概率也不会很高，做品牌是多数电商另辟蹊径的有效途径。

做渠道的问题在于，垂直渠道还是可以做的，关键是两点：

1）规模和目标，不一定非得弄多大，挣钱就行。

2）内容。

如果做品牌呢？但品牌是靠时间积累出来的，品牌是产品质量、售前推广、售后服务、配送物流速度质量、顾客购物体验等的综合体，在资本催生下电商表现出如此浮躁机制，谁愿意做品牌呢？有人星夜去赶考，有人辞官归故里，可能只能是毕业后的“毕胜”们和从传统零售企业上来布局电商不因传统电商的浮躁乱了阵脚的“张近东”们。

2012年8月15日，京东、苏宁、国美的那场价格之战，其实留给未来新电商一个冷静的思考：线下和线上同价，是电商和零售企业在经过价格战后，共同创造出来的未来新电商模式吗？

产品、服务和价格，是影响消费者购买和体验的三个需求，如果消费者在对生活必需品的选择中，一味追求低价格为第一要素，而完全不考虑产品和服务的话，这个商业环境是可悲的，无论是线上电商，还是

线下零售。可惜，我们目前处于这样的商业环境中，围绕消费者的需求而来，消费者第一的需求就是低价格。如果线上价格比线下低的话，那么消费者凭什么到线下店来？低价的促销是长期的。

无论日本还是美国，相对成熟的市场线下零售业实体店仍然占总量的80%左右，而线上销售渠道作为差异化需求的补充，约占市场份额的20%。美国最大的家电连锁企业百思买，其实体店的销售规模占整体销售规模的95%，其线上电商仅占5%。更多的消费者还是愿意享受在实体店购物过程中的体验，有的时候上街买东西是没有什么目的的，网上满足不了这种乐趣。

既然线上很难取代线下，而且线上和线下具有自己独特的优势，当线下和线上相结合，实现信息、采购、物流、配送、仓储、体验和供应链合作等资源共享时，它将成为最有价值、最具竞争力的零售企业发展模式。

消费模式最终会影响行业的发展。随着个性化消费需求的增长，线上购买模式已成为一种不可逆转的消费潮流。同时，线下平台也具备线上不具有的消费者零距离体验优势、导购的信息支持优势、用户省心和售后服务的优势。

所以“线上线下同价”对电商也好，对传统零售企业也好，说起来容易，却变成了长期的过程。要实现这个目标，国外的专家们给出以下建议：

1）重构供应链。这是天使投资人克里斯·迪克森（Chris Dixon）的说法，比如，绕过供应链中的一两个中间环节，涉及自有产品，由合作伙伴负责生产，然后直接在网上销售。其结果是，有能力同时获得较高利润、严格控制的现金流和较低的零售价格。当利润率和价位方面的颠覆很可能足以给传统电商企业和传统零售企业可乘之机，这些企业才可能提升品牌形象、寻找新的和探索新渠道等。

2）拥抱低利润率。不再承担库存与价格风险，而是通过商城模式扩大规模。当然，这也不是万应灵药，提高线上“人流量”也绝非易事，而且淘宝已经走在前面了，形成新的虚拟世界的商业地产了。

3）独特的CRM能力。移动互联网已经到来，智能手机、平板电脑上购物体验的消费性与休闲性，使移动商务成功运作的唯一方式是提供适合移动形态的产品种类。这又意味着不依赖那些强调库存管理的商品，而是主打“发现型”产品。移动用户不喜欢打字，很少搜索，他们在电子商务网站上寻求的是像Pinterest那样的浏览式购物体验。

如果把电商概念无限化：利用电子技术的商业模式。那O2O肯定就是电商概念的一种，因为O2O本身就是线上线下互动下的新商业模式。

今天讲的电商是狭义的电商概念，就是在线上购物的商业模式。那么，在这个基础上，我们来审视O2O和电商在哪个点上相结合，是可以引爆的。

O2O与电商

当我们要把商品或服务放在线上让消费者进行交易时，现在的电商环境已经很丰富了，你可以去天猫、QQ电商等很多开放电商平台。几年前，线下零售企业触网还在拘泥于自己建设电商网站，还是去电商网站开店这两种矛盾中。现在这个问题已经变成对商品销售的线上引流，其实是线上营销行为，而不是线上交易行为。

随着各类网站建设工具和第三方支付工具层出不穷，线上交易行为已经不是你所关注的核心点了。因此，不管是自己建设线上垂直网站，还是去开放的电商平台开店，本质就是你的商品如何被引流进来。自己开发线上垂直网站，首先是对自己网站的引流，完成对自己网站的引流，自己商品的引流就不是问题了；上开放的电商平台开店，对那个开放平台的引流，不用你考虑，因为它就存在，关键是如何采用社会化营销手段把那个平台上的人流引导到你的商品上去。

美丽说、蘑菇街是利用了微博营销平台和淘客的引流模式，创造出对特定商品（女性关注的商品）的引流方式，不管是采用优质唯美的图片还是购物达人方式。我们追溯本源，引流，本身就一个线上营销行为，它主要包含5个阶段：

1）让消费者知道。知道目前最佳的引流方式其实是传统广告，不管是平媒，还是户外广告，只要简单几句话，对你要说的那个事情或商品，消费者有个印象和概念即可。

2）让消费者了解。了解目前最佳的引流方式就是线上广告，因为了解是相对具体的工作，传统广告的简单性优势就失去了，所以通过线上广告或者直接推送到智能手机让消费者来看，是一种不错的选择。为什么目前二维码拍码兴起？就是因为在传统广告的简单性模式上加入自动扫描进入了线上广告的复杂性模式，这种拍码就变得很自然了。由于拍码软件技术门槛比较低且开放，因此，消费者很容易进入这个了解模式。

3）让消费者信任。信任比了解更复杂，因此很多的营销企划均在于此，比如买什么送什么，参加什么活动送什么，参加什么活动抽什么奖，如何得到优惠等，营销企划活动是消费者建立信任的关键。

4）让消费者交易。我个人认为线上交易目前很成熟了，目前线上交易其实是一种营运行为，比如，商品信息发布（商品排列）、下订单（购物车）、支付（线上支付还是线下支付）、客服、培训等。

5）让消费者分享。分享使消费者消费的商品或服务的效能放大，直接反馈到另外一个消费者的了解阶段，这几年社交网络广告收入强劲增

长，在中国，最新发布的企业微博白皮书显示，已有超过13万家企业开通新浪微博，其中29%的世界500强企业和41%的中国500强企业均已入驻，进行基于微博平台的社会化营销，微博广告存在着巨大的时长需求。因此，在分享和了解阶段直接反馈，导致知道阶段变得非常轻了，未来的广告将集中在品牌广告、搜索广告和社交广告上，而传统广告仅仅由于知道阶段的优势，估计仅侧重于品牌广告，搜索广告和社交广告将在线上线下互动中（O2O）使广告整个行业发生重新洗牌。

通过这5个阶段分析，其实电商的线上购物走到现在，一定会集中在两个爆发点：

1）第一层面发力是在分享阶段和了解阶段互动环节发力，美丽说也好，蘑菇街也好，就是典型案例；

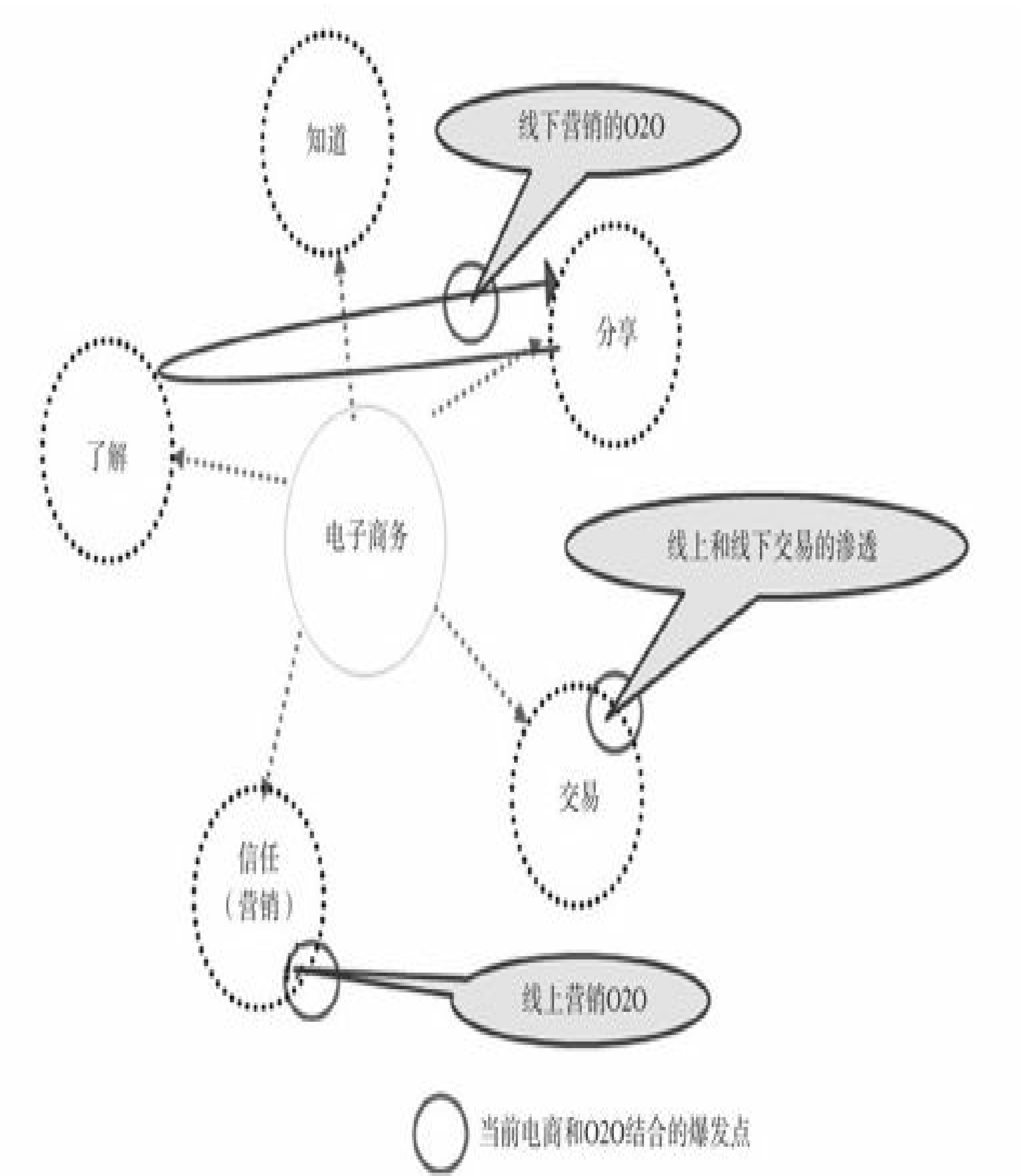
2）第二个层面发力就信任阶段发力，就是聚焦在线上营销行为中，很多人认为团购是交易行为，其实它是一种线上营销行为，这几年团购的兴起，正适应了这个爆发点。

其实两个层次的爆发点才开始，按照股票的“波浪五段论”，目前中国电商在分享和了解两阶段中的互动爆发点处于第一波段中，而以团购为主体的线上营销爆发点处于第二波段中；因此这两个爆发点还是有很多值得关注的内容的。

讲完了电商的两个爆发点，我们来讲讲O2O。我们定义的O2O是商务行为在线上和线下的互动，这里的商务行为基本类型包括营销、交易和体验。但在实际的商业表现中，很多人把O2O和电商模式、移动电商模式、团购模式、优惠券模式、生活信息服务模式、无线营销模式、手机二维码模式、LBS模式相关联，这样形成了很大的概念和商务形态。本来我们已经辛辛苦苦把电商狭义化了，现在又出现了O2O定义广义化，这样还是无法解剖二者的互动关系。

因此我们把传统成熟的交易（目前线上和线下交易都很成熟了）单列出来，线上（远程）交易和线下（现场）交易相互渗透，这两个爆发点这几年已经展开，整个产业链也很大，但这个O2O草根创业者（如黄牛、预付卡公司）只能在局部区域奇胜，在全局市场上，已经是银联和中移动、银联和支付宝这种巨头之间的PK了。

所以我们只关注O2O的营销层面，分为两类：线上营销、线下营销。这样，电商的“分享和了解互动”可以与O2O的“线下营销”相结合，比如LBS签到模式、大众网的点评模式、线下的拍码办业务（比价、看视频、看广告、防伪等）。而电商的“线上营销”可以与O2O的“线上营销线下体验”相结合，比如生活服务类团购。电商和O2O结合的这两个爆发点最近已经很火了。



如果把“线下、线上”这两个碎片以“营销”的方式进行组合，那么O2O与电商就形成以“线上、线下”为功能的新营销模式，这就是O2O的社会化营销模式。我们将通过两章的长篇幅来重点描述一下O2O的社会化营销究竟是什么，O2O社会化营销将使传统电商企业和传统零售企业在电商大战中又会发生什么变化呢？

第4章　O2O的社会化营销（上）

第1节　点对面的营销渠道

第2节　自媒体下的企业社会化营销渠道

第3节　O2O的社会化营销

第1节　点对面的营销渠道

你是电，你是光，你是唯一的神话，我只爱你，

You are my super star，

你主宰，我崇拜，没有更好的办法，只能爱你，

You are my super star。

——S. H.E，歌曲《Super star》

唐僧为什么要取经

在现实世界（线下O）中，中国人最爱读的中国古典小说是什么？很多人会说《红楼梦》，我也是这样认为的，因为此书把中国的现实世界和国人的人性刻画得淋漓尽致。如果现在有人问我，在即将到来的虚拟世界（线上O）和现实世界（线下O）互动的时代，哪本中国古典小说会最受欢迎，我认为是《西游记》，因为此书符合O2O时代的三个特点：

1）不需要注解和解读，正因为无须解读，说明碎片化能力最强，而O2O时代的基础就是信息碎片化；

2）没有国界限制，现实世界（线下O）有国界限制，而O2O的线上O是没有国界限制的，任何想通过技术手段，限制互联网信息民主的方式都是不可取的；

3）想象力最丰富，只有想象力丰富才能创意无极限，如果我们的教育还是填鸭式的，天天考我们标准答案，这样教育机制会使我们在即将到来的O2O新商业模式下依然落后。

《西游记》讲的是唐僧取经，那么唐僧为什么要取经？去取什么经？取来经干什么？很少人看此书的时候会思考这些问题，一直到我看了吴闲云[1]先生解读的《西游》，才从这三个问题的角度再读《西游记》，的确发现了书中描述的，不是唐僧主动要取经，是唐太宗派唐僧去西天取经。《西游记》这样描述，在唐太宗去地府回来后，有人马上告诉他，西方大雷音寺的大乘佛法是可以超度枉死的孤魂野鬼的。那么谁告诉他的？就是大慈大悲的观音菩萨！当我们看懂这段文字，一切真相就水落石出。为什么泾河龙王会被杀？为什么他死后要缠着李世民？是因为他想让李世民去地府旅游一次而已。而谁设计这次地府旅行呢？就是要告诉他大乘佛法价值的观音菩萨。

当时的大唐文化开明，就像韩愈在《谏迎佛骨表》中写道，“夫佛本夷狄之人，与中国言语不通，衣服殊制。口不言先王之法言，身不服先王之法服，不知君臣之义、父子之情。”的确《西游记》描写的大唐百姓对佛法不了解而且受行不多，而佛法一共3藏，每藏5048部。这3藏总

共15　144部经书，佛家“开发了如此多的产品”（看看现在互联网的一些应用产品，苹果APP　Store上的应用产品，是不是很类似，产品如此之多！），但大唐百姓的“市场接受度太小”，怎么办？所以在《西游记》中，“佛学营销高手”观音菩萨设计出李世民地府旅游的故事，让李世民相信直接大乘佛法能超度枉死的孤魂野鬼，也就是说在大唐社会里，只要唐太宗李世民受行佛法，大唐百姓能不信受行吗？

以上是对小说《西游记》中虚设的人物角色、情节的解读，小说中描述的宗教不是现实中的宗教，小说中的唐僧也不是现实中的玄奘法师，请不要对号入座。

这类营销方式，是非常经典的营销，在古今中外的现实世界中均是如此，“越王好勇，而民多轻死。楚灵王好细腰，而国中多饿人”（《韩非子》二柄篇）；在1662年的英国，由于英国王后凯瑟琳[2]酷爱中国红茶，红茶首次在英国亮相，并开始进入了欧洲人的视野，成为了真正的茶中皇后。就像S.H.E在歌曲里唱的那样“你主宰，我崇拜，没有更好的办法，只能爱你”。

这就是传统营销的点对面营销方式，传统营销就是如此，这种“点到面”的传播方式，从权利、心智（文化）、宗教影响力的领袖（皇帝、圣人、官员、宗教领袖等）开始，通过“主流媒体”的一家言，让人们被动或主动地接受“统一的声音”的告之，乔布斯的苹果新品发布就是这种“点到面”传播的经典方式。

传统营销是一种交易营销，强调将尽可能多的产品和服务提供给尽可能多的顾客。经过长期的发展，已经形成比较扎实的理论和实践基础，消费者已经习惯这种固定的模式。消费者在消费过程中有很强的交流性，可以看到现实的产品并体验购物的休闲乐趣，同时也取得了大众的信赖。

在传统品牌营销模式中，企业通过利用消费者的产品需求，然后用质量、文化和独特性的宣传来创造一个牌子在用户心中的价值认可度，最终形成品牌效益的营销策略和过程。品牌营销是通过市场营销运用各种营销策略使目标客户形成对企业品牌和产品、服务的“认知-认识-认可”的一个过程。品牌营销从高层次上就是把企业的形象、知名度、良好的信誉等展示给消费者或者顾客，从而在顾客和消费者的心目中树立企业的产品或者服务品牌形象，这就是品牌营销。



点对面的传统品牌营销

如图所示，这个是典型的传统品牌营销模式，利用平面广告、直效行销、广播广告、促销、电视广告、包装、户外广告、公关、互联网广告等手段，将品牌利用点对面的方式进行营销。当前无论是世界级的大品牌，还是地域性的小品牌，甚至是网络品牌，广告都是品牌成长的催化剂。

当我们回顾这10年以来的互联网盈利模式，网络广告是其中非常重

要的方式。广告营销的模式很好地提高了品牌自身的内涵，提升了消费者对品牌的认知度。足量的广告、足够的曝光可以让消费者从关注到记忆再到购买行动逐步转化。在整个市场营销氛围下，广告投放量被认为是大品牌生命力的衡量标准。这些大品牌的企业用大把大把的现金维系自己品牌的知名度。

随着Web 2.0的出现，在门户网站的原有网络广告营销方式已经无法适应企业在网络上发展的需求，博客营销、电子邮件营销、网络会员制营销等更加丰富了营销学，但是这种传统“点对面”的互联网营销方式越来越陷入沉淀的无奈。

[1]吴闲云，湖北人，对古典文学、古代哲学、古代艺术均有广泛研究。《吴大师讲西游》、《西游记未解之谜》、《三国中的博弈》、《吴闲云新说金瓶梅》、《吴闲云品水浒》等系列文章影响较广。

[2]1661年查理二世获得江山的同时抱得美人归，加冕英国国王几个月后，迎娶葡萄牙国王的女儿凯瑟琳。23岁的新娘带给他丰厚的嫁妆，包括印度的孟买与喝茶的爱好。自那之后，英国人爱上了茶叶，慢慢成为全球最大的茶叶进口国。

传统点对面的互联网营销

在中国互联网上做传统营销，最大的问题是将中国4亿多网民看成一个无差别的群体，视中国网络为单一市场。这是非常愚蠢的，这样做不仅现在没用，以后甚至还有可能起反作用。

传统的互联网营销正在往两个相反的方向发展：一方面，互联网上一个庞大的市场正在形成，类似于全球大众市场，参与其中的人数高达十几亿，他们表现出混乱、快速变化、追逐流行的特点，为企业创造了大量的商机，但却很短暂。这就像世界上一个最大的露天市场一样，让人激动不已又让人筋疲力尽，到处都是叫卖声，还有招摇过市的“街头骗子”，虽然会吸引我们消费，但不会让我们满意。全球规模经济呈现出繁荣但却充满风险的景象。

另一方面，互联网上形成了上百万个小规模群体，他们拥有相同的兴趣，每个群体一般不超过150人。相比较而言，这景象没有那么让人心潮澎湃，但他们稳定，行为可预测，相互之间建立了高度信任和忠诚度，拥有丰富的品牌和产品知识。要介入这些独特的群体，唯一的办法就是获得他们的信任。这并不容易，需要耐心和信仰。这也是一种本质的回归，早在我们利用大众广告接触广大消费者之前，商业就是这样运作的。

目前互联网广告已经资源泛滥且效能低，但很奇怪的是，有一次我和一个企业的老总谈要拥抱互联网做营销，他告诉我，他每月交给百度的流量费就高达20万元左右，这说明很多企业就在互联网上，也喜欢传统点对面的营销方式。

据国内消费者行为研究公司iResearch（艾瑞）咨询数据显示，目前一些“精准匹配类广告”（如搜索引擎关键词广告）的平均点击率为6.8%，而其他“非精准匹配类广告”（如门户网站首页大幅广告）的平均点击率为2.8%。从上面两种传统广告方式的营销效果来看，最终的CPM（千人成本）都高得吓人。有可能企业投入了10万元用于广告营销，但最终产生的价值却不到1万元。如此惊人的互联网广告营销现金漏洞，并不是没人发现，只是企业没有其他更好的选择罢了。而随着互联网的发展、社会化网络的诞生，广告营销在发生着革命性的变化，最终将会颠覆传统营销的思路。

目前在淘宝网的卖家就是如此，如果不加入直通车，不参加聚划算等，仅仅做传统的点对面网络广告，当前转化率能保本已经是不错的表现了，要想最终“盈利”甚至“做大”，持续的营销投入则必不可少。

目前互联网传统营销，早就进入了单次营销成本大于单次营销收益

的时期，但由于营销存在品牌沉淀及营销浓度的积累，采用多次传统“点对面”互联网营销之后，品牌认知度和品牌营销浓度会大大提升，消费者产生购买行为的可能性会越来越大。所以，无论是小商家还是大品牌，最终经营积累的是品牌沉淀和营销浓度，这就是目前这种传统“点对面”的互联网营销方式越来越陷入沉淀的无奈。

随着虚拟世界对现实世界的反影响力，当今社会已经进入了自媒体时代。所谓自媒体（We Media）的严谨定义是这样的：“自媒体是普通大众经由数字科技强化、与全球知识体系相连之后，一种开始理解普通大众如何提供与分享他们本身的事实、他们本身的新闻的途径。”网络自媒体的数量庞大，其拥有者也大多为“草根”平民，网络的隐匿性给了网民“随心所欲”的空间。美国著名硅谷IT专栏作家丹吉尔默给的专著《自媒体：草根新闻，源于大众，为了大众》，充分体现了自媒体的特点。自媒体包括但不限于个人微博、个人日志、个人主页等，其中最有代表性的平台是美国的Facebook和Twitter，中国的QQ空间和新浪微博。在自媒体时代，各种不同的声音来自四面八方，“主流媒体”的声音逐渐变弱，人们不再接受被一个“统一的声音”告知对或错，每一个人都在从独立获得的资讯中，对事物做出判断。自媒体有别于由专业媒体机构主导的信息传播，它是由普通大众主导的信息传播活动，由传统的“点到面”的传播，转化为“点到点”的一种对等的传播概念。

那么，在自媒体时代，“点对点”营销方式开始被大众关注并快速接受，2012年，互联网“大佬”在微博上纷纷向我们进行了表演。

第2节　自媒体下的企业社会化营销渠道

佛并不是权威性，也不是主宰性。佛这个主宰和权威，都是在人人自我心中。

——南怀瑾，《金刚经说什么》

“机霸”和“网霸”之战

2012年5月18日，小米“青春手机”上市，定价1499元。两个小时后，360宣布推出首款360特供机华为闪耀，价格同为1499元。这天，360董事长周鸿祎连发8条微博，质疑小米手机水军炒作，小米手机硬件配置还不如360手机。随后小米手机副总裁黎万强微博回应：“某特供手机双核1G却1499元的价格？我们现在双核1.5G标准版，1999元；双核1.2G青春版，1499元，如果我们再做1G，依然再降500元，价格999元。”小米手机总裁雷军紧接着发微博加入战团，“机霸”（小米）和“网霸”（360）之间的大战于此刻正式拉开帷幕。

5月19日凌晨，腾讯创始人马化腾的加入，把大战推向一个高潮，他在腾讯微博上转发雷军的微博并评论，明指周鸿祎是个演员，每一次，剧情、套路、表情都差不多。而金山网络CEO傅盛也通过新浪微博加入战团。

正是这两天，小米的负面消息却突然集中爆发。对此，小米方面认为，这是有公司在背后操纵。而网民“勤娘纸”则质疑小米微博存在大量水军。他扒出小米此前推广其“青春手机”的一条微博（此条微博转发次数突破了200万），并对小米官方微博的粉丝进行详细分析。于是大战加入了一条插曲：水军之争。

据说，人在愤怒的时候，智商为零。尽管这场论战缘起手机，最后也难免烧到人身上。周鸿祎戏称雷军“机霸”，雷军回击称周鸿祎“网霸”，两巨头尽管强制把持，终于还是未能免俗。

在这场论战中，在微博上出现挺周派和挺雷派。这里不再阐述他们各自的立场了，单从营销的角度而言，这是一场经典的“点对点”的社会化营销手段，先从微博发起论战，其他人跟进，然后微博上的粉丝转发并迅速站队，接着线下平面媒体跟进，纷纷报道，线下电视电台媒体纷纷邀请专家访谈。

这就是社会化“点对点”营销方式，核心在于“参与即营销”，将改变互联网的商业模式下电商利用大流量下的传统“点对面”营销方式。就小米和360的这场战争而言，雷军学乔布斯的“点对面”营销方式，利用自己个人影响力（雷军的个人影响力应该在于发烧友）开发布会来营销小米手机；而周鸿祎利用微博，可能在“道德”上处于不利境地，且不说双

方的“道德优势”，仅从营销手段而言，周鸿祎的确比雷军要高明，因为他采用了自媒体的“点对点”的“参与即营销”社会化营销手段。

说起“站在道德”的高度，三星和苹果公司在法院上论战，而我们的手机商人却在微博上打口水战，因此有些人认为我们中国商人的素质很差。其实说此话的人，仅仅看到的是表象，三星和苹果公司能在法院上论战，是因为国外的现实世界（线下O）的商业社会比较成熟，现实世界的契约精神强于虚实世界（线上O）；而在中国，商业社会有很多需要完善的地方，现实世界本身契约精神不如虚实世界，因此，中国手机商人转入线上论战，反而具备开放性和全民参与性的特点。

在2012年，微博论战展开的社会化营销，已经让我们开了眼界，没想到还有“大佬”，直接为我们演绎了线上线下互动的O2O式论战。

方舟子和罗永浩O2O式的论战

让网民直呼过瘾的互联网口水战莫过于方舟子和罗永浩之战，比“机霸和网霸之战”更加一波三折的连续剧式的论战，据网民统计有上百回合之多。这场旷日持久的论战如同一部反目成仇的反转剧，剧情跌宕起伏、一波三折，且愈演愈烈，乃至掀起“打雁不成反被啄了眼”的高潮。这边高喊流氓，那边回击精神病；这厢要算总账，那厢忙着举报。

这场论战先从博客开始，2006年，方舟子在博客中批评央视著名主持人柴静引起罗永浩的不满，罗永浩“冲冠一怒为红颜”把方舟子踢出了牛博网。在方舟子看来，罗永浩欺骗了自己，而那顿“不超过1千元”的饭也成为罗永浩嘲笑自己吃饭从不付钱的理由。由此，两人之间一场旷日持久的论战拉开序幕。

原先两个人从博客到微博都在线上论战，线下论战也就是平面媒体报道一下，电视媒体让专家分析一下，粉丝们在街头巷尾讨论一下。到2012年3月，从砸西门子冰箱砸出线上线下互动经验的罗永浩特地在深灰色外套里穿上红色T恤，在很多记者簇拥之下，走进了北京市海淀区公安分局经侦大队的大门，举报方舟子及其律师彭剑“诈捐”。论战由此进入线上线下互动的O2O方式。随后，罗永浩来到北京市朝阳区地税局举报方舟子和彭剑偷税漏税。最后，他又前往民政部民间组织管理局举报方舟子涉嫌在没有资质的情况下，发动声称具有公益性质的资金募集。

一天之内，罗永浩连跑3个部门，并在微博中全程直播了自己的举报过程。当天下午，他在微博上总结了自己的举报成果：“这事儿不归民政部门管，税务和公安部门已经受理，后续进展会在第一时间公布到网上。”

3月28日下午，罗永浩在其微博上公布了一段视频。在视频中，罗永浩在某电视台门口拦截方舟子及律师彭剑，当面质问何时公布打假基金账目。方舟子微博回应“最大的轻蔑是无言，甚至连眼珠都不转过去”，并称“这就是为什么我不建议公布监督人名单。要注意，我们面对的是一个不择手段的流氓”。

我不评价这两位的私人恩怨，以上仅仅描述两位论战的过程，这两位都是我曾经喜欢而且现在还算不讨厌的“公知”、“精英”的代表，他们的论战从博客到微博，再到线下某电视台门口，充分把社会化营销在线上线下互动演绎到极致。用网民“无话不说”的话说是“一场口水大战，无遮无掩地暴露了所谓的名人精英其实和市井平民没什么两样”，回顾这场口水大战，方舟子和罗永浩至少践行了各自对粉丝、大众的告诫

——不要迷信权威、精英、人生导师！

这就是自媒体时代的特点，各种不同的声音来自四面八方。自媒体有别于由专业媒体机构主导的信息传播，普通大众既是信息的接收者，又是信息的传播者，对或者错，不再由“统一的声音”、权威、精英、人生导师等来告诉人们。

碎片化式信息发布方式和信息互动的自媒体，将带领企业进入新的社会化营销领域，利用线上网络、线下终端，流量和内容在企业自媒体渠道体系快速融合，形成O2O的社会化营销新模式，那么企业在自媒体体系下的营销渠道是如何定义的呢？

自媒体下的企业社会化营销渠道

信息碎片化导致了自媒体时代的到来，而自媒体的特点在于：

1）平民化、个性化：从“旁观者”转变成为“当事人”，每个平民都可以拥有自己的“网络报纸”、“网络广播”、“网络电视”甚至“网络新闻发布局”，“媒体”仿佛一夜之间“飞入寻常百姓家”，变成了个人的东西。人们自主地在自己的“媒体”上“想写就写”、“想说就说”，每个“草根”都可以利用互联网来表达自己想要表达的观点，传递他们生活的阴晴圆缺，构建自己的社交网络。我国著名新闻传播学者喻国明形象地将此描述为“全民DIY”：“简单来说，DIY就是自己动手制作，没有专业的限制，想做就做，每个人都可以利用DIY做出一份表达自我的‘产品’来。”自媒体成为了平民大众张扬个性、表现自我的最佳场所。

2）门槛低、运作简单：对电视、报纸等这样的传统媒体而言，媒体的运作无疑是一件复杂的事情。它需要花费大量的人力和财力去维系。另外，一个媒介的成立，需要经过国家有关部门的层层核实和检验，其测评严格，门槛极高。但是，而互联网时代，特别是微博兴起，我们坐在家中就可以看到世界上各个地方的美丽风景，就可以欣赏到最新的流行视听，就可以品味到各大名家的激扬文字……互联网似乎让“一切皆有可能”，平民大众成立一个属于自己的“媒体”也成为可能。其进入门槛低，操作运作简单，让自媒体大受欢迎，发展迅速。

3）交互性强、传播迅速：没有空间和时间的限制，没有设备的限制，可以用PC、用手机在任何时间、任何地点，经营个人的“微博”，信息能够迅速地传播，时效性大大增强。其交互性的强大是任何传统媒介望尘莫及的。

4）内容随意性强：个人有千姿百态，代表着个人的自媒体也良莠不齐。人们可以自主成立“媒体”，当媒介的主人，发布的信息也完全是按照自己的意愿随心所欲地编辑。这些信息有的是对生活琐事的流水账式的记录，有的是对人生境遇的深刻感悟的集锦，有的是对时事政治的观察评论，有的是对专业学问的探索与思考……著名作家王朔曾说：“也许我有些发不出去的杂文，会放到网上。”这就表明了在自媒体上发表信息的随意性，自媒体取消了传统媒体编辑决定发表的权力，让各种信息“肆意”传播。如此强大的内容随意性，必定让信息大爆炸。

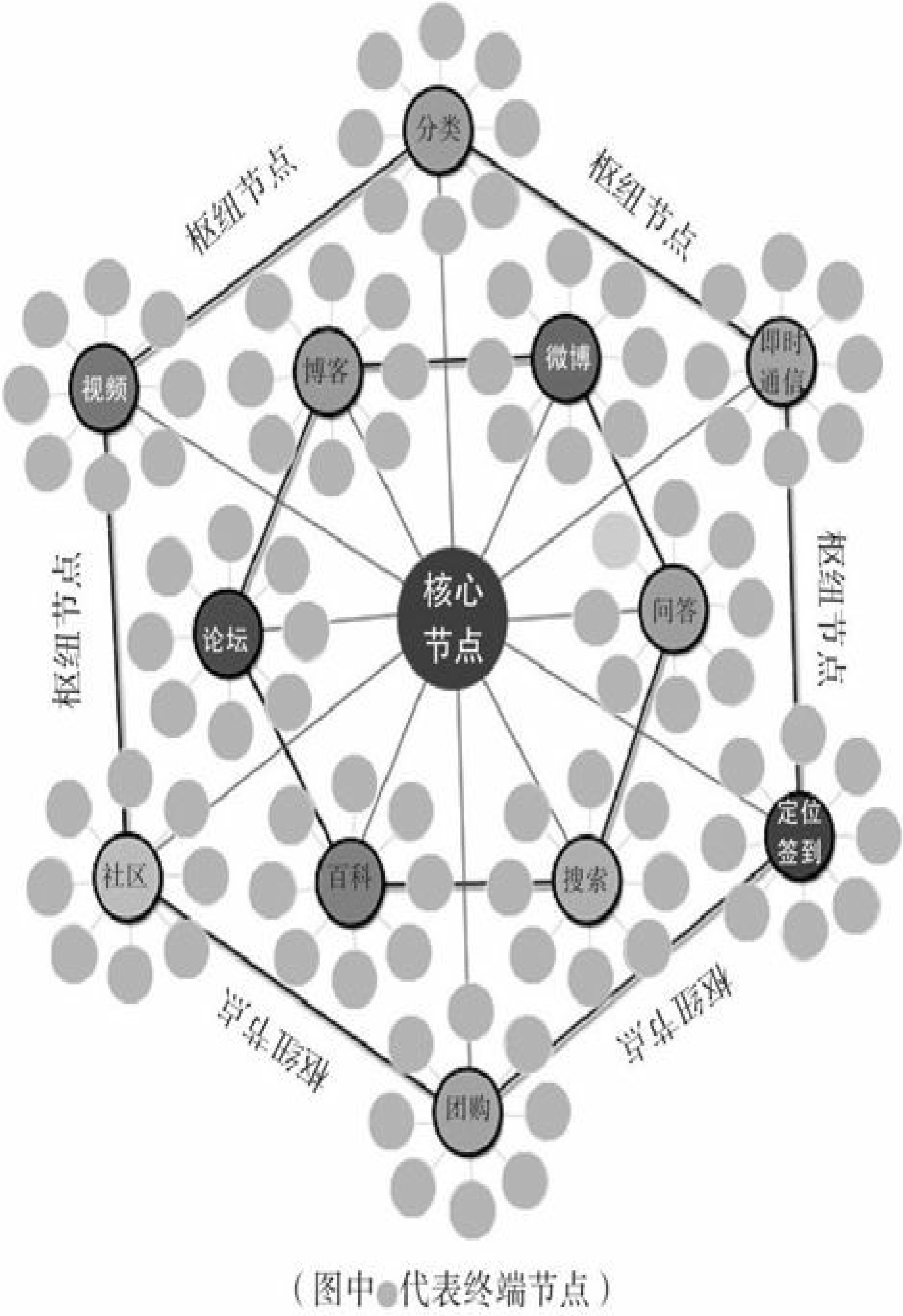
5）自我修正强：网络自媒体的数量庞大，其拥有者也大多为“草根”平民，网络的隐匿性给了网民“随心所欲”的空间。在平民话语权得到伸张的今天，“有话要说”的人越来越多，有的自媒体过分追求新闻发布速度或者为了追求点击率而忽略了新闻的真实性。但尽管真实性会降

低，只要有人曝出消息，自然另有一批人来验证，这样在自媒体的相互制约环境下，居然存在着强大的自我修正能力，这是自媒体最强的地方。

在这样的自媒体下，企业营销从“我说你信”变成了“我说你证”的方式，用户参与成为企业营销的主流。我们来看一下，企业在自媒体体系下如何定义企业的社会化营销渠道。

我们把自媒体中的“个人”看成不仅仅是“个人”，还有“企业”，那么企业在做营销时把“社会化网络渠道”换成“在自己掌握的渠道上”，会有什么效果呢？

ADPR国际广告总经理梁洪军在他出版的《泛自媒体》一书中定义：个人或组织在自己掌握的渠道上发布自己的信息。


分类
枢纽节点
枢纽节点
视频
博客
微博
即时通信
核心节点
论坛
问答
枢纽节点
枢纽节点
社区
百科
搜索
定位签到
枢纽节点
枢纽节点
团购

（图中●代表终端节点）

泛自媒体框架图

梁洪军先生对泛自媒体的定义涵盖了原来的自媒体概念，在整个范围上进行了极大的扩展，更符合“自己的媒体”这个顾名思义的解释。比如，一个人在自己的水杯上印上自己的座右铭或图片，水杯就成了自媒体。一个组织印制了一本图册，图册就成了自媒体。一个小卖店的门头就是其自媒体。

在泛自媒体的框架下，就可以细分出个人自媒体（Personal Self Media）、企业自媒体（Enterprise Self Media）、组织机构自媒体（Organization Self Media）等。而每一种细分的自媒体实际上还可以进一步细分。如上图所示，企业在利用企业自媒体进行营销的时候，这个节点渠道是如何构成的？

1）核心节点（线上）：企业的信息出口，比如，官网、企业官方微博、企业微信。

2）枢纽节点（线上）：目标客户登录的网站，例如，微博、博客、论坛、SNS等。

3）终端节点（线下）：目标客户在线下使用的设备，如手机、广告牌、户外屏幕、专用设备、客厅电视等。

企业的社会化营销渠道从核心节点通过枢纽节点发散到终端节点，这样企业的营销行为变成了三种类型。

1）短期行为：例如，事件营销，大概定义是，把我们的传播源发布到企业定义的节点上，产生短期效益的、长尾比较短的行为。

2）长期行为：培养粉丝进行积累，最终产生再生行为。

3）短期和长期行为的配合：用最快的时间（短期）大量积累粉丝，之后用长期行为进行CRM维护，从而更好地产生再生行为。

当企业拥有自己的社会化营销渠道，并且这些营销渠道已经在线上和线下都存在时，O2O的社会化营销就产生了……

第3节　O2O的社会化营销

人的本性往往比思想更有先见之明。

——茨威格，《同情的罪》

O2O的社会化营销

很多人问我，O2O的社会化营销和社会化网络营销是什么关系？

社会化网络营销，是通过社会化网络，以创意的营销内容，让消费者交流，实现品牌和消费者的双向沟通对话，建立消费者与品牌的长期互动关系，从而提高品牌的口碑和销量，同时通过消费者的参与和消费体验，影响并带动他们的朋友参与购买或讨论，形成品牌认知。所以社会化网络营销关注让品牌更有认知的营销内容。

O2O分线上和线下两个层面，线上有什么？流量，内容！线下有什么？流量，内容！O2O的社会化营销注重什么？就是线上和线下这些流量与内容的相互投射，不必过多纠缠于这些流量和内容到底来自线上还是线下，只要投射得准，就会产生价值。流量和内容都需要渠道来展现，无论是线下还是线上。所以O2O的社会化营销除了社会化网络营销的内容外，更关注的是在流量和内容渠道中相互投射的那个“2”行为。

因此，首先O2O的社会化营销是包括社会化网络营销的，也就是说，它是基于社会化网络营销的，在社会化网络营销的基础上，它更关注利用网络和终端这两者，如何将碎片化流量和碎片化内容，相互进行投射行为，找到自己的目标客户。

比如，下面给出的两个场景。

场景一：我通过当当网搜索某本书，看了该书的介绍，订购了此书，然后在新浪微博上分享此行为。很多好友看到了，转发了我的微博。

场景二：我在地铁站看到当当网该书的宣传海报，通过手机二维码识别购买了此书，并通过新浪微博分享了此行为，很多好友看到了，转发了我的微博。

第一个场景是典型的社会化网络营销，很多人转发我的微博，更多关注的是这本书，而不太会是我的行为，他们在转发时更多地会这样说：“这本书写得如何？”“你怎么喜欢看这样的书？”“我是不是也要去买一本？”等。

而第二个场景是典型的O2O社会化营销，很多人在转发我的微博时，除了同样问第一个场景中的问题外，还会关注我的行为，他们在转发时更多地会这样说：“波哥真好学，逛街不忘买书。”“这本书放在什么哪个地铁口呀？”等等。

营销是企划行为，创意的营销内容非常重要，如何在合适的渠道中（线上还是线下，大流量还是碎片化流量）把内容（产品、服务、品牌）展现出来，吸引更多消费者的注意？什么样的消费者线上线下互动行为可以天然把企业所宣传的内容相结合？

O2O社会化营销更注重客户行为和营销内容的无边界结合，它的直观理解是在任何地点、任何时间能够跨越线上线下无边界地倾听客户声音，了解客户，并快速有效地回复和满足客户的需求。因此这两点才是O2O的社会化营销所考虑的，所以，它首先是社会化营销，其次才是在此基础上关注消费者行为如何和社会化营销内容相结合，这些对消费者行为的关注需要注意以下要求。

1）消费者行为要与营销内容产生关联性。

2）消费者行为要与营销内容产生共鸣性。

3）消费者行为要与营销内容产生娱乐性。

4）消费者行为如何跨越线上线下与营销内容无边界地互动。

下面举一个不是很成功的O2O社会化营销案例，来说明营销内容和消费者行为在移动互联网时代下的O2O新商业模式中是多么重要。为迎接2012年11月11日的“双11”网络狂欢节，某广告公司在地铁站对某电商网站“双11”节做了一个线下线上互动的广告，如下图所示。



某地铁站某电商网站“双11”节广告

在户外广告中应用二维码是个重要的营销微创新，但是细节很重要。比如，该电商网站的这个地铁广告，二维码位置太靠下，站着用手机客户端死活扫描不出，蹲下和二维码齐平倒成功了，这不是折腾用户，破坏体验吗？

从社会化网络营销来讲，这个案例可能是成功的，但从更关注消费者行为和社会化营销内容相结合的O2O社会化营销来讲，它应该是不成功的案例。下面从8个营销功能模板中来看看O2O社会化营销是如何将线下和线上的流量和内容相互投射，达到新的营销境界。

8个营销模块的O2O社会化营销案例

社会化营销就是最近一年才兴起的，网上有个关于“社会化营销”的视频很火，叫《五分钟告诉你什么是社会化营销》，在该视频中把广告、活动、公关、客服、CRM、调研、研发、监测归为营销8大模块。我个人认为广告、活动、公关是促销（promotion）范畴，客服、CRM可以算分销（place），而调研、研发又属于产品（product）的事了，监测则是促销效果调研工具。把这个几个模板放在一起，感觉不严谨，比如，“监测”归于其中有点不伦不类，而社会化营销中最常用的是“分享”，居然没在其中，大多企业微博最常干的就是“分享”这事情，官博会定期分享一些与品牌/产品相关的生活小常识（例如，婴儿奶粉官博分享育儿经验、例如，汽车官博分享节油和安全驾驶……），这部分工作是以增加用户体验、增强品牌忠诚度为目的的。

因此，我把视频中的营销8大模板中的“监测”换成“分享”，这样形成新的营销8大模板，当然可能也不是很严谨。



8个不同的营销模板

下面看看关于这8个不同营销模块的O2O社会化营销案例。

分享

快时尚品牌C&A[1]在巴西的社会化媒体营销策略——在衣架上实时

显示某款衣服在Facebook上的好评数，C&A的操作方式是这样的：在其名为"Fashion Like"的页面上，精心陈列各种单品的图片，Facebook用户在看到喜欢的单品时候可以点击"Like"按钮；同时，这些数据可以实时显示在C&A实体店里展示的服饰的衣架上，给店内的顾客清晰的指导，让他们知道哪件单品在Facebook上人气更高。



C&A实体店服饰衣架

尽管有人怀疑这种做法的可行性，因为时尚这种东西很难依靠别人的喜好来定夺，而且也不能排除C&A为了清库存或者推新品而操纵"Like"数据，但不管怎么说，这是一种新的O2O互动的分享方式。

客服

送餐时间已成为全球网络订餐服务的发展瓶颈，最热门的柏林创业公司——Delivery Hero似乎就是意识到这一点，它抓住了这个机会，并得到快速发展。

Delivery Hero以邮政编码划分餐厅所在区域，方便用户快速查找。用户选定自己所在区域后，可以查看各家可下单的餐厅及菜单，并在线

进行下单及支付等操作。然后Delivery Hero会通过邮件、传真、电话等各种方式向餐厅下单。不同的是，Delivery Hero在帮助顾客下单后，其客服会在极短时间内与餐厅确认订单，并督促对方处理你的订单。如果20分钟内没有处理好，他们会取消你的订单，让你有足够的时间重新安排。同时，这家餐厅也会从网站的订餐选项中暂时移除。

Delivery Hero正是采用这种客服强力介入的方式，确保顾客能及时收到自己所订餐点。目前他们已经完成2500万欧元的新一轮融资，使融资总金额达到4000万欧元。目前他们的业务已经从德国扩展到英国、俄罗斯、澳大利亚等十个国家。而外卖业务国际化，正是公司的核心竞争力。在收购了上海外卖网站www.aimifan.com后，2012年8月，Delivery Hero在上海设立了办公室，开始了在中国的外卖服务，取名“外卖超人”。未来，“外卖超人”计划继续拓展在中国的业务，将服务延伸到其他城市。

CRM

2011年11月25日，聚划算在武汉策划了花菜团购的聚菜行为，网民们可以通过团购花菜的方式，一起帮助菜农渡过难关。聚划算的聚友付2元，就能预购到张港花菜1棵，每棵大约4斤重，1人3棵起拍，每个ID限购20棵。购买菜券的网友可以凭手机二维码电子凭证，于11月28～12月2日到武汉市内指定的中百仓储、中商超市共20个超市点提货。这个营销模式，看上去是团购，其实是聚划算平时在营销中聚齐起来的CRM聚友会模式的影响力在起作用，这些聚友会的花菜团购方式就是O2O社会化营销的新型CRM模式。

广告

2012年7月24日，分众传媒、聚划算、支付宝三方联合宣布推出一项新的O2O广告服务：消费者可通过装有支付宝客户端的手机拍摄二维码，在分众显示屏前购买聚划算上的商品和服务。此举同时也为商家实现品牌展示与销售的一体化，更易评估广告效果。

据悉，分众传媒与支付宝、聚划算的此次合作酝酿了大概半年时间。目前，上海、北京、广州、深圳、杭州、南京、成都这七大城市的用户可在本地分众传媒显示屏前，使用装有支付宝手机客户端的手机拍摄分众屏中的二维码，购买聚划算提供的团购商品与服务。

对于这一全新的营销模式，分众传媒CEO江南春表示：“从品牌导向转向促销导向是明显趋势。在传统模式下，从广告展示到商店真正消费，往往经过多次跳转，而通过这个方案，我们让消费者在看到广告冲动的同时，可以直接形成销售和支付。”江南春还表示，分众今后将把更多精力投向消费者购买环节，直接分享企业的销售费用，而非仅仅是

市场推广预算。

活动

在O2O社会化营销中，活动是最常见的一种手段。2009年8月，中国麦当劳、中国移动联合翼码发起了迄今为止最大的O2O社会化营销活动，只是当时O2O概念未起，活动被很多人遗忘了。自2009年8月26日起，中国移动用户发短信可免费获得雪碧麦乐酷二维码电子兑换券，凭二维码兑换券在全国麦当劳餐厅金额免费换取雪碧麦乐酷1杯！免费赠送200万杯，先到先得，送完即止。

2009年8月26日到29日，麦当劳翼码电子凭证日申请量超过60万人次，最高峰值突破100万大关。仅3天的时间，就达到了200万杯麦乐酷的活动限量。



麦乐酷二维码电子凭证

公关

罗永浩于2011年11月20日齐聚西门子北京总部，当场砸烂音乐人左小祖咒、作家冯唐及自己的三台冰箱，希望借此督促西门子公司尽快承

认冰箱门的质量问题和提出解决方案。至此西门子冰箱门事件被推向高潮。

从2011年9月开始，罗永浩连续发布微博指责西门子冰箱“门关不严”，并表示“再也不买这个倒霉牌子了，电器还是日本人做得靠谱”。此条微博被网友们转发3000多次，评论超过1100多条。此后的二十多天里罗永浩持续发布了多条和此相关的微博并多次去商场调查，同时得到了很多西门子冰箱用户的响应，在始终得不到满意解决之后，不甘心的罗永浩精心策划了砸冰箱事件。

在这件线上线下互动O2O事件中，西门子显然没有准备好应对O2O公关危机，罗永浩的声讨行动在微博上持续了超过23天，超过2万人参与转发，西门子在微博上做了什么呢？漠视用户、删帖、靠水军试图阻止事件发展，以及始终态度傲慢并用冷冰冰的官腔说话。砸冰箱前，公关公司还来报社公关，想提前灭稿，不过，他们是搬起石头砸自己的脚，原本没想做大这事，后来编辑决定做更大，于是出来五分之四个版。

O2O社会化营销下的危机公关将是未来企业要面临的课题！

调研

我负责的部门是为运营提供支撑的部门，该部门主要负责公司对外的业务活动构建、业务代维操作、业务监控、业务运维、现场终端服务、客服中心、数据统计服务等运营支撑服务工作。部门的现场服务技术人员面向商户进行电子凭证终端现场服务后，通过公司OA工单将现场服务的工作内容提单给客服中心，客服中心会根据工单对服务商户进行电话回访，来调研现场服务的满意度。

这个方式，其实成本蛮大，现在利用二维码电子标签O2O模式，简单多了。首先自己在电子凭证终端出库前印刷上二维码电子标签，然后，在各商家的营业员收到我们的机具服务后，用手机拍下二维码电子标签，接着，进入我们的机具服务页，选择“满意度调查”按钮完成调查，可以享受抽奖池了享受抽奖机会。2012年11月，我开始在全国几万台电子凭证终端中推行该新型的调研方式，让更多的机具操作员来和我们互动，对翼码在机具上的产品功能、服务等提出意见。



拍码找小二的满意度调查

在传统营销中，调研环节过于专业，导致操作复杂，随着智能手机的普及和移动互联网时代下的O2O互动普及，个体快速输入变得简单，碎片化的特点体现出营销调研方式将发生巨大变革。

研发

好的市场效应，使得阿迪达斯加大马力运转。每双鞋在设计研发之初，便会面临着这样的危险：经过了长达一年多的设计-制造流程后，市场有可能已经变化，善变的消费者不再青睐当时的流行元素和款式。尽管如今制造流程已经非常高效了，但我们仍需改善流程中的其他环节。阿迪达斯集团荣誉CIO（首席信息官）皮特·巴罗斯正在尝试用互联网和消费者互动，试图从终端消费的环节建立反向的信息流，帮助设计研发人员更准确地了解市场。

两年前，皮特做过一个有趣的实验，他在德国与一些博士生合作了一些实验，主要考察英国和德国市场对阿迪达斯和耐克即将上市的足球鞋的反应。皮特的项目组分别从阿迪达斯和耐克选出三双鞋进行观察，对两组结果进行深入的对比研究。在跟踪消费者对产品评论态度的过程中，皮特发现相关的博客文章和社区评论在不断增加，这让阿迪达斯在生产之前就通过分析，预测出了产品的销售情况。同时阿迪达斯也估量

出了重点的流行元素，比如，哪些产品拥有最多的粉丝，哪些产品能吸引其他品牌没有的年轻用户。

“当你看到这样一个概念时，即制造商与2000个消费者在产品设计上进行交流，从而得知人们喜欢什么，然后再设计生产，这样在价格、产品上有更多的优势，成功率更高。”皮特说。

这可能就是未来C2B[2]的电商模式，但在其中，基于O2O方式与消费者互动改进研发是必不可少的。

[1]C＆A作为全球著名的快时尚时装零售品牌，以其适合多种场合并为全家带来领先的时尚潮流产品而享誉全球。C＆A于1841年在荷兰成立，至2007年年底，C＆A的零售业务将横跨整个欧洲、拉丁美洲和中国，遍及全球20个国家，拥有超过1700家专卖店。

[2]C2B是电子商务模式的一种，即消费者对企业（Customer To Business）。最先在美国流行起来的消费者对企业（C2B）模式也许是一个值得关注的尝试。C2B模式的核心，是通过聚合分散分布但数量庞大的用户形成一个强大的采购集团，以此来改变B2C模式中用户一对一出价的弱势地位，使之享受到以大批发商的价格买单件商品的利益。

营销的本质：人性

无论是点对面的传统营销，还是点对点的社会化营销，营销理论从经典的4P（Product、Price、Place、Promotion即对应产品、价格、渠道、推广），后来发展到4C（Customer、Cost、Convenience、Communication即对应客户、成本、便利、沟通），后来还又发展到了4R、4S等。伴随着社会环境、媒体环境和竞争环境的不断变化，营销的战略核心并没有变过（称为“道”），变化的只是理论和手段（称为“术”）。

战略层面考虑的是什么样的产品？什么样的定位？卖给谁？多少钱？怎么卖？

战术层面考虑的是，讲什么故事？用广告还是用公关？用代言人还是用意见领袖？用传统媒体还是用社交媒体精准找到潜在用户？用稿件发布还是用微博发布？植入哪个APP？搜索引擎优化的关键字是什么？是不是要搞一部时髦花哨的微电影？……

营销战略的框架和逻辑并没有什么传统与新颖之分。新颖是环境变化带来的思维、渠道、手段和工具。所以，要说传统营销已死不确切，准确说应该是“传统营销思维”或者“传统营销手段”已死。

营销的方式、手段、技巧等因素是营销中比较重要的因素，但不管用任何营销手段，其实营销都是针对人的，只要是人，都有这样的心理特点：爱吃、占便宜、懒惰、情感、傲慢、嫉妒、愤怒、好奇、八卦、善良、健康、励志等。

我们来看看目前社会上的很多营销是如何基于人性展开的：

1）基于“爱吃”的营销：某餐厅发布“免费试吃”，某网站搞“晒美食文化”频道，某电视台搞“厨艺”节目，某美体公司搞“瘦身诱惑”等。

2）基于“占便宜”的营销：团购业务、秒杀业务、有奖转发业务、抽奖业务、营销送实物业务等。

3）基于“懒惰”的营销：网购、定时提醒APP、快捷支付功能、二维码识别功能等。

4）基于“情感”的营销：交友社区、美女相册网站等。

5）基于“傲慢”的营销：VIP服务、特供商品、号码抢占等。

6）基于“嫉妒”的营销：郭美美的晒富专题、有些网民的装酷专题等。

7）基于“愤怒”的营销：对食品安全的吐槽、对某事件的起哄、直接在微博上开骂等。

8）基于“好奇”的营销：标题党营销、诱惑留言、星座测试、流行时

尚等。

9）基于“八卦”的营销：明星爆料、自我炒作、时事点评等。

10）基于善良的营销：结婚求祝福、慈善募捐、你转发我捐款等。

11）基于健康的营销：营养话题、心里话题、疾病话题、美容话题等。

12）基于励志的营销：励志话题、某现象的深度话题等。

人性是社会的属性，营销是市场的产物。在面对人的因素进行市场调剂的时候，感情就掺杂着进入了市场行为中；而营销作为满足消费需求的最大因素，它不仅仅是和消费者沟通、交换，还包括对人性的塑造和赞美。作为弱者，其实和市场无关，市场需要的是强者，这与消费者的需求层次有关；一个高层次的消费者，可能不屑于低端制造；一个低价格的产品，可能满足不了消费者的高层次需求。产品是满足消费需求的载体，品牌是满足消费心灵感应的语言和符号；不能送达消费者手上的产品不是商品，不能让消费者看到的品牌不是品牌。

O2O的社会化营销，本质还是营销，只是环境变化带来的思维、渠道、手段和工具。互联网和移动互联网的结合，使线上和线下的营销变得无边界，营销的手段越来越丰富，营销更将注重基于消费者人性特点的行为。

过去的10年，是中国传统零售行业快速发展的10年；过去的10年，也是中国电商行业快速发展的10年。在过去10年内，零售行为在线上和线下是如此泾渭分明，大路朝天，各走一边。但是未来几年内，随着全球经济将继续减速、制造业疲软、消费萎缩等各方面的严峻挑战，中国线下传统零售企业已经从2011年开始步入寒冬，而2012年线上电商大战频起，未来几年内的电商洗牌已经开始。经济危机必定促进技术革命，在移动互联网越来越走近大众的未来几年内，各自相安无事的线上传统电商行业和线下传统零售行业必定利用O2O社会化营销手段进行持续商战。这场大战在2012年8月已经展开，无论是线下传统零售还是线上传统电商，要在这场线上线下大战中胜出，培养和储备懂人性的O2O社会化营销策划人才是突围的重要因素。尤其在中国，因为在中国互联网中草根创业但凡搞大的，纯产品类成功的案例非常少，成功的都是产品+营销的运营模式成功，移动互联网领域更是如此。

于是，第5章重点分析一下线下零售行业和线上电商行业如何利用O2O社会化营销，展开这场轰轰烈烈的商战……

第5章　O2O的社会化营销（下）

第1节　步入寒冬
第2节　O2O社会化营销破局
第3节　传统连锁零售商的O2O应用创新

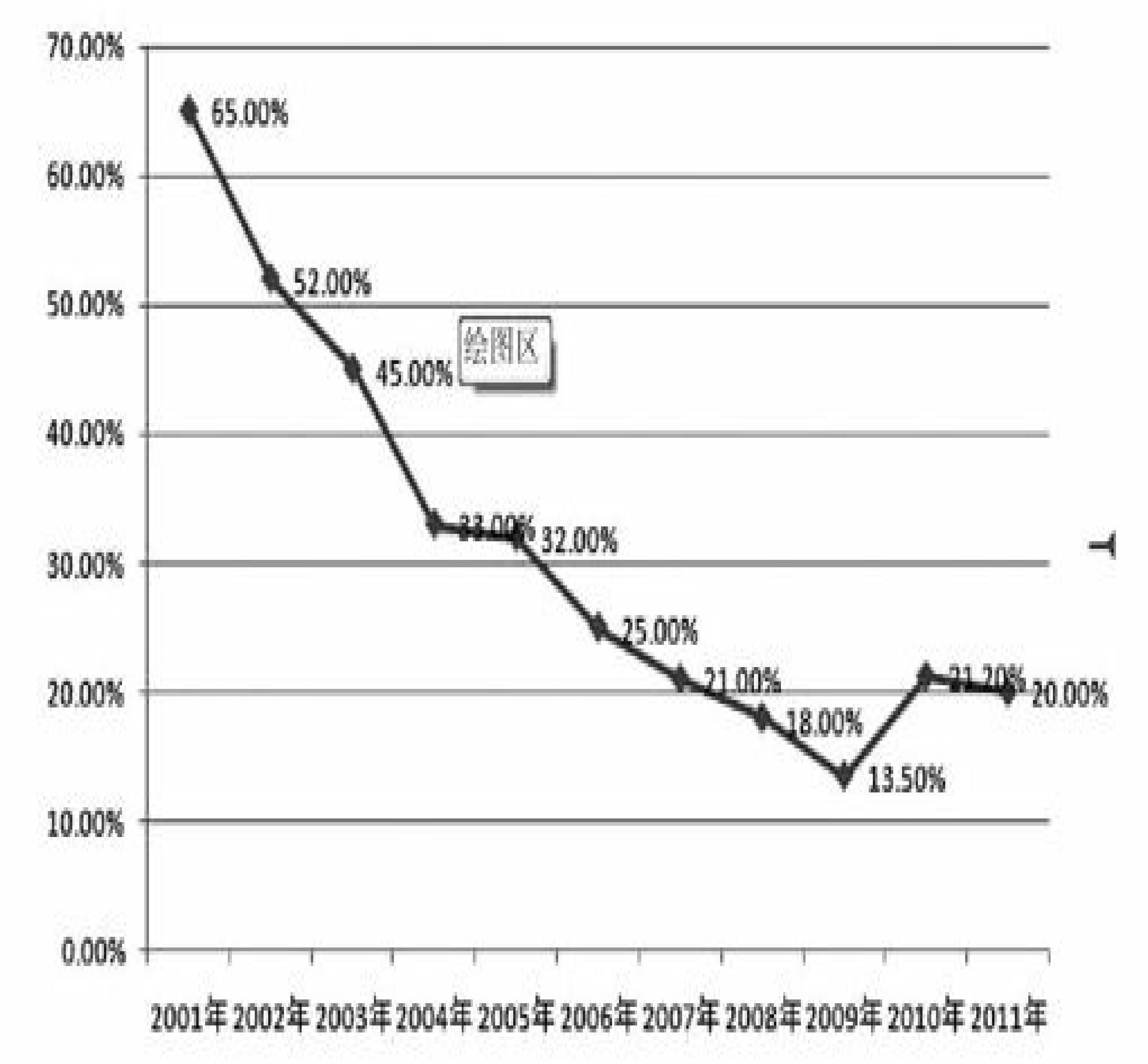
第1节　步入寒冬

让寒冬留住旧梦，虽然有点失落有点难过，但不必为昨天停留。

——冷漠，歌曲《寒冬》

传统零售业步入寒冬

过去10年，随着连锁经营这种先进经营模式的迅速兴起，中国零售业迎来了10多年的黄金发展期，甚至一度行业销售额年增长超过6成。但分析10余年的零售百强数据发现，百强的销售额增幅一直呈稳步减缓趋势。尽管2010年～2011年增幅回升，但增幅和这两年物价上涨、CPI高企等因素相抵，实际增幅仍呈下降趋势。



10年内传统零售业消费额的增长

另一方面，在经历了长达20多年涨幅高达8%以上的增长后，中国经

济也在逐渐减速，且一定程度上是政府调控甚至主动放慢的结果。应该说，零售业的高速增长正是得益于中国经济的高速发展，当经济处于减速周期时，行业发展的相应放缓也是必然。

因此，无论宏观环境好转还是继续恶化，零售业高增长的时代都已结束，未来数年或者更长的时间将进入增幅10%左右甚至个位数的增长阶段。

全球宏观环境的持续恶化已经成为共识，由前端产业正式传导到末端的零售业，会出现业绩下滑、利润骤减、亏损严重。2012年传统零售行业的现状令人担忧：商业地产泡沫初现、一线城市基本饱和、低成本时代一去不返、门店续租风险加大、利润增长放慢速度、外资零售处境尴尬……

《中国连锁》杂志副主编陈岳峰在2012年11月发布博客，他认为中国传统零售业步入寒冬期，最重要的是，这样的日子才刚开始，或许将维持2～3年，甚至更长。他在博客中提到2013年的20个预测：

高增长时代或将结束。零售业高增长的时代都已结束，未来将进入数年或者更长的增幅10%左右甚至个位数的增长阶段。

勒紧裤腰带过苦日子。2013年，除了创新，零售业要继续勒紧裤腰带。建议零售企业根据具体情况，对门店的业绩增长指标重新评估，不要过分乐观，更不要给门店管理人员过大压力，这很可能会适得其反。

中小企业处境更艰难。当高增长时代结束，苦日子到来，实力雄厚的大企业或许尚还有足够进退的资本，最难受的当属中小企业。2013年，中小企业的生存只会更加艰难。

与制造业抢一线员工。以前零售企业都是在为引进高层管理人员发愁，现在却截然相反，高层管理人员比比皆是，倒是一线员工，不再像以前那样一抓一大把地好招了。制造业与零售业互抢劳动力？恐怕零售业胜算不大。

多重红利集中消亡。长期以来，零售业与制造业一样，凭借中国廉价的资源和劳动力，获得了快速发展，并也在推动中国经济高速增长。但人口红利正在消失，随着人口老龄化加剧，行业与企业发展的拐点已经到来，即零售业这一劳动密集型行业，已经无法再靠人力成本的优势在市场竞争中立足。当红利时代的多重利好终结时，就如大潮退去前的那一刻，到底谁是在裸泳，也许即将见分晓。

洗牌期间现抄底机会。零售业新一轮的并购与整合将会陆续上演。况且，虽然较十年前有了明显改善，但零售业仍然非常分散，整合机遇一直都存在，且周期也会非常漫长。只要政策上没有限制，零售业向少数企业资源集中是必然趋势，这也有利于行业整合及效率提升。

精细化正式显身手。2013年将是精细化重新被零售业重视的一年。真正做到精细化的企业与依旧处于粗放型经营的企业，彼此间的差距将会越来越大，当前者在市场中游刃有余时，后者将在竞争中要么转变，要么消亡。

零售业面临多维竞争。零售行业的竞争不再是同行之间的一维竞争，而演变成了多维空间的竞争，这缘于各行各业的企业都在竞相涌入这一行业。地产的万达加大百货的投入；快速消费品的娃哈哈计划3年内增资到100亿。快递的顺丰试水便利店。

进军商业地产需刹车。除了一线城市的商业地产已经饱和，很多商业项目无人问津或者开业后经营惨淡，商业地产的泡沫风险还在向二三线城市转移。零售企业应该永远谨记一点：商业地产首先要满足自建自用的拓展需求，绝不能一味为追地利润而舍本逐末，否则就是竭泽而渔。

百货业将继续疲软。百货业应该是受打击最大的业态之一。而这还不能全怪宏观环境，更主要的原因还在于自身不争气，所谓积重难返，表面繁荣，内里其实弱不禁风。

家电零售亟须变革。传统家电连锁应该是时下最苦不堪言的。国美2012年上半年亏损达5亿元，苏宁的利润也下降30%。区域企业的情况也不乐观，汇银家电净利润降幅亦高达80%。可以想象，2013年，传统家电连锁企业的业绩仍然难以提升。

建材连锁不合时宜。不堪重负的家得宝在中国只剩下7家门店；百安居的门店数从鼎盛时期的64家减至如今的39家。只有当建材分销渠道出现大的整合或变局、消费者装修习惯改变、传统经销渠道到了必须要升级到连锁经营的时候，建材连锁业态或许才能迎来真正的春天。但这一切在2013年只能是个梦想。

大卖场不再独领风骚。外资零售企业进入中国市场大多采用大卖场业态开山辟路，这一业态在2013年仍然有较强的竞争力，而且未来在三四线市场同样有强大的生命力，但其在一二线城市被逐步边缘化的命运也基本注定。

线上线下融合前景不明。大部分零售企业的网络零售业务仍然处探索或实验阶段，2013年，网络零售仍将呈现两极分化趋势。以苏宁易购为代表的传统零售企业的电商业务或许会有较大发展，但更多的企业只能是继续默默无闻，坐以待毙。不过这也不是什么坏事，不要被线上业务迷惑了双眼，对于很多零售业态而言，为什么非得做电商？

技术颠覆零售创新。在卖场里进行技术上的全面创新也将是一条不错的出路。可以肯定的是，未来能够利用技术设备解决问题的岗位，零

售企业将不会再吝惜投入，因为技术设备的投入是一次性的，只是外加一部分维护费用，相较而言，比人力成本要低，且更可靠。

做强生鲜仍是王道。对超市而言，无论市场风云如何变幻，最能聚客也能在任何情况下都保证客流的，依然首推生鲜。2013年，做强生鲜依旧是超市业态赢得发展的王道。生鲜经营能力强的企业，也会在复杂、萧条的消费市场中有着不俗的表现。当然，除了在品类上的新鲜、丰富及价格优势外，生鲜商品的绿色、安全都会让零售企业在2013年显示出更强的竞争能力。

外资零售持续调整。外资零售在中国市场上过得很不如意，无论是Tesco[1]和家乐福被传将退出中国，抑或是家得宝全面撤退，无一不在显示中国市场已并非外资的风水宝地，外资巨头的杀伤力正在失效。但外资零售企业远还没有到退出中国市场的时候。本土企业万不可轻敌，媒体也不要误导行业。

资本热潮正渐消退。世事变化太快，几年前还极受青睐的连锁零售企业，对资本市场和投资者（VC/PE）的吸引力正在逐渐减少。网络零售给传统零售在两年时间里造成的巨大冲击，让投资者觉得传统零售看不到未来，连锁概念已经失去了头顶上的神奇光环。

零供关系依然尴尬。2013年，零供关系将继续尴尬，供应商的处境绝不会比“清理整顿”前更好。

实体零售未来可期。在电商如火如荼、大有取代传统零售势头的当下，实体零售商的未来让人担忧。但这种担忧其实并无必要。这是因为，电商不会也不可能全面取代传统零售，电商自身也会从2013年开始的几年内，迎来洗牌整合期。谁能笑到最后尚未可知。传统零售企业需要做好的，是坚守并坚持在卖场环境、体验消费、营销方式上的创新。

[1]特易购（Tesco）公司成立于1932年，是英国最大的零售公司，也是世界三大零售商之一。除了在英国本土的691家大型购物中心外，该公司42%的店铺分布于中欧与东南亚各国，是个国际化的超市巨人。

电商行业洗牌加速

线下零售行业如此，那么线上零售的电商行业是不是前景一片大好呢？

2012年，说起电商的关键词，恐怕非“价格战”和“倒闭”莫属。比如，平台级B2C带动垂直电商进入无休止的价格战中，另一边则是维棉、品聚、乐酷天、后玛特、耀点100等电商网站倒闭。

那么中国电商到底到了一个什么阶段？艾瑞首席分析师兼研究院院长曹军波指出，据艾瑞数据监测，60%～70%的电商网站流量下滑，电商红利期已基本过去。艾瑞数据显示，今年中国B2C网站大概有1000家，但收入能够达到上千万元的仅有数百家而已，而这些网站中60%～70%流量是在下滑，真正流量上涨的只有20%～30%。根据新浪科技在Alexa查询的数据显示，以垂直类电商举例，鞋类B2C好乐买2011年到2012年的排名跌了2000多位，排名仅在第6965位左右；而转型原创品牌的乐淘，则在一年之内，流量由最高的3000多名，跌至现在的2万名左右；而京东商城、天猫、苏宁易购等则因各种促销活动保持了流量排名的稳定性。曹军波认为，流量的变化意味着电商洗牌速度加快，竞争格局也在加速形成。

当然，这其中也受到经济大环境的影响：电商在中国已经发展10年以上，2012年整个中国网购交易规模将近1.2万亿元，但在未来4年内，整个网购交易的增速，预计将由以前的70%～80%逐步降低到30%左右，也就是进入一个相对平稳、成熟的增长趋势。

虽然整个交易规模的增速降低，但中国电商的组织结构已经发生变化——由前几年的以C2C为主转向以B2C为主。艾瑞最新数据显示，目前网购比例由以前的C2C占80%～90%，变成了现在的60%，而B2C比例则向40%逼近，未来肯定会抢占C2C市场。

曹军波引用艾瑞数据称，目前淘宝天猫在B2C份额里占50%，京东商城占20%，随后是QQ网购占5%及苏宁易购占4%。“这个格局经过一年演进后，可能会形成五二一格局，预计明年电商基本会定下大局。”“如果我们要总结电商的话，现在红利时期已经基本过去，中小企业已经没有太好的机会。”曹军波说。他对“电商红利”进一步做出了解释：以前电商增长主要靠两个因素，一是网络用户快速增长，二是网购AURP（用户平均消费额）值，两个因素的同时增长带动规模增长。

但目前网民增幅已经开始下降，中国互联网络信息中心（CNNIC）2012年7月的报告显示，虽然中国网民数量达到5.38亿，但1.6%的增幅也创近年来新低。另一方面，由于各大电商主要价格战场集中在北上广

深一线城市，一线网购渗透率已经成熟。上述CNNIC报告同样显示，目前网购用户规模达到2.1亿，但从2011年开始网络购物的用户增长明显放缓。“同时现在流量成本提高，意味着电商企业获得新用户、维持老用户的成本提高，电商靠野蛮生长的时代已经过去。”曹军波说，而事实上已经有许多电商开始向O2O方向转型。

随着毕胜喊出“电商是骗局”后，电商一度成为投资圈内惧怕的话题，各电商企业也在今年陷入资金困境，但投资方依然保持着对电商行业的乐观态度。他们认为，电商的一些垂直、服务和品牌打造领域会有较大发展前景，包括毕胜自己要开始去做垂直性电商品牌了。

虽然电商未来几年经济形式不如以前，但总量依然增长，困难时期大家潜心运营反而可以提高效率。通过洗牌和潜心运营，电商行业还是很值得期待的行业，可是2013年，还是会在洗牌中度过。

当然，也有知名电商分析人士指出，2013年的B2C电商属于淘汰年而非洗牌年，他们认为京东、天猫强化其市场地位；苏宁易购、腾讯电商和1号店（沃尔玛）声音渐大；国美、凡客、当当、新蛋、麦考林和那些风光过的垂直电商将成过去。

他们预测2013电商将有以下趋势：

1）第一梯队收购部分垂直电商。

2）超过20万家传统企业入驻天猫，流量价格翻倍。

3）传统渠道商收购垂直B2C，变烧钱冲量为渠道补充。

4）品牌商集中上线Web 2.0品牌官网。

5）服务商洗牌，仓储资源及第三方工具被整合。

6）4A[1]、咨询、培训等行业全面启动电商服务板块。

无论是加速洗牌还是进入寒冬，未来几年，线上电商和线下零售在网络零售上的交锋一定会愈演愈烈。他们的交战趋势如何呢？个人还是坚持认为，交战一开始先是线上电商占巨大优势，随着O2O模式的成熟，线下传统零售在精细化方面运作成熟，以及个人消费者线下线上无边界消费习惯的养成。随后线下零售对线上电商全面反击，最后形成线下零售和线上电商在网络零售的新三八线。但是，2013年，在网络零售上，还是线下零售雌伏的一年。我们从2012年天猫的“双11”活动来探究，马云说的打败传统零售的趋势究竟是什么？

[1]美国广告代理协会（American Association of Advertising Agencies），该协会是20世纪初由美国各大著名广告公司所协商成立的组织，成员包括：Ogilvy＆Mather（奥美）、J.Walter Thompson（智威汤逊，JWT）、McCann（麦肯）、Leo Burnett（李奥贝纳）、

BBDO（天联）等著名广告公司。

打败传统零售业的趋势是什么

在传统零售业“寒意十足”，宏观经济形势言必谈消费疲软的时候，2012年11月11日，也就是“双11”这天，那些涌向支付宝的天量人民币，令零售业分析师大跌眼镜。

传统零售业在租金上涨、用人成本持续过高的大背景下，电子商务的巨大冲击又开始了，马云认为，“天猫购物狂欢节将是中国经济转型的一个信号，也就是新的营销模式对传统营销模式的大战，让所有制造业贸易商知道，今天形势变了。对于传统行业来讲，这个大战可能已经展开。”

他强调，新的营销方式、新的商业流程、新的商业生态系统，对于传统商业生态系统将会开展一次革命性的颠覆，“目前的情况是对于传统商业生态系统的一次革命性的颠覆，所以这个就像狮子吃掉森林里的羊，不是因为恨羊，而是生态规律，游戏已经开始，那就像电话机、传真机会取代大批信件一样，这是必然趋势。狮子也会倒下，新经济起来的时候到了！”

马云向传统商业模式宣战，底气十足，“双11”当天猫的销售成绩以及三季度电商的成绩也证明了这一点。阿里巴巴已经确认，“双11”当天猫和淘宝的支付宝总销售额达到191亿元，是2011年的3倍多。根据国家统计局数字，2012年10月我国社会消费品零售总额为1　8934亿元。以此计算，2012年10月每天零售总额为611亿，这意味着天猫“双11”销售额占当天社会消费品零售总额31.2%，这是一个什么样的数字概念？！

种种数据表明，电商已在新兴经济中占主导。业内专家李易也认为：从全球的角度看，电商逐步占据市场是趋势。那么我们是否就此可以认为传统商业已死呢？

爱优家网络首席战略官刘文海对此持否定态度：“电商是传统企业扩大营收和影响的一种手段，电商并不是一种模式，只是一种应用平台。电商脱离不了传统商业的支撑。”

电商再火爆，人们还是需要一个休闲、娱乐的场所。同时，电商提供的仅是更便利的购物方式。目前来看，电商无论从成本还是商品价格上都不占优势，而且绝对无法为消费者提供最佳的购物体验，因此，能够在体验式消费上有所创新的实体零售企业将会在未来拥有较强的竞争力。

而传统零售具备丰富的市场经验，尽管在电商领域虽然会有较长的摸索期，但随着电商行业的成熟及盈利模式的清晰，就算是慢走一步甚至几步，在这一领域依然会有所作为。

更重要的是，人类的天性就是喜欢轮回，消费习惯也同样如此。三十年河东，三十年河西，当人们对电商的购物方式厌倦之后——这种审美疲劳在不长的时间内就一定会有所体现，消费者就会重新回归零售卖场，尽管这种现象不一定会在2013年发生，但却是必然的发展过程。唯一需要传统零售企业做好的，是坚守并坚持在卖场环境、体验消费、营销方式上的创新。

中国连锁经营协会发布的《2012传统零售商开展网络零售的研究报告》显示，截至2012年6月底，共有59家传统零售百强企业开展了网络零售业务，其中以百货业态为主。但企业经营网络零售的现状并不乐观，企业投入变得越发谨慎。报告显示，传统零售业百强2009年及以前开设网络零售业务的为14家，2010年有31家，2011年达到52家，2012年有59家。也就是说，2012年仅新增了7家，较2011年新增的21家明显减少。中国连锁经营协会副秘书长杨青松表示，“企业在网络零售方面的投入明显变得谨慎”。

从电商最发达的美国经验来看，2009年，全美国90%的电商都由传统零售业转型而来。2011年，在美国电子商务B2C公司排名前十中，只有亚马逊一家是纯粹的电子商务企业，其他9家都是由传统零售业转型而来。可以说，美国的电子商务的兴起，离不开传统零售业的“触网”。

过去10年，由于中国经济的快速发展，传统零售和线上电商都在快速增长，在互联网时代，传统零售忽略了全面触网的进程；而随着零售业寒冬的来临，中国传统零售业全面触网的阶段一直到移动互联网时代来临才姗姗来迟。因此，O2O新商业模式在这次中国传统零售全面触网的阶段，将显得非常重要。那么，传统零售如何利用O2O社会化营销在网络零售中，打破以前“触网找死”的局面，和线上电商企业全面开展竞争呢？

第2节　O2O社会化营销破局

凡战者，以正合，以奇胜。

——孙子，《孙子兵法·势篇》

线下零售商破局“触网找死”战略

现在，谈及传统零售商如何做网络零售，很多电商专家认为：

1）首先是物流，比如欧尚曾计划在华开展网购业务，但由于送货上门的物流成本过高而止步。

2）其次，传统零售商的技术水平不足。网络零售对技术的要求更高，要求系统更加强大、稳定、安全。在网络建设、营销技术手段、消费者分析和数据挖掘技术等方面都有着与传统零售商不同的做法。传统零售企业一般都建立了健全的企业信息化系统，但这和网上零售系统所要求的技术条件有很大的不同。

3）最后，传统零售商还缺乏专业网络销售团队。传统零售企业一般把最优秀的人才投入到店铺营运或商品管理中去，但对于网络零售的人员投入和配备则明显不够，这会造成营销短板，在网站推广、商品展示和促销、顾客服务细节等方面均有明显的不同。

在移动互联网到来的今天，在O2O新商业模式袭来的时候，如果传统零售商听电商专家这一套玩法，“触网找死”是一定的。

线上电商为什么比线下零售更有优势？如果现在有人告诉你，没有实体店，没有租金等，成本更低，网上信息发布更容易传播。如果是这类答案，那我告诉你，此人落伍了，也就是说，他生活在2008年以前的电商时代，如果你作为线下传统零售商按照他的玩法来构建网上零售，那离“死”不远了。

目前，经过近10年发展，电商已经沉淀出很多可以总结的经验，比如我提到的电商引流5个模式：知道、了解、信任、交易和分享。我认为目前线下传统零售商有两个荒谬观点：

1）开网店运营成本很低，做实体要门面租金和人工费等，成本很高。

2）所谓的线下大老板想以垂直B2C的形式进入电商，对天猫、京东商城等还是不屑一顾，认为只有自己独立的网站才叫电子商务。

如果开个网店，一个月能赚多少钱？毕胜已经告诉你：低于50%毛利的网店，最好别去做。按50%毛利算，推广费用占10%，仓储、包装、快递占5%，平台扣点占5%，货损折算占2%，退换货占2%，税占5%。以上数字都是“至少”，运营费用达29%。剩下21%经营毛利，然后经营毛利还要扣人工费用、管理成本和固定资产投入，到底能赚多少不

得而知，除非你用风险投资的钱。而且当前单独搞一个垂直网站引流已经越来越难，当前的电商创业，加入类似天猫、京东商城等电商巨头的平台，不失为一个很务实的方式。

仔细想想，除了服务业，什么商品可以自己拿到50%的毛利而别人却拿不到，那只有垄断行业。因此，中国线下的现实世界的商业契约精神不如线上的虚拟世界，靠线上为生的企业要比靠线下为生的企业对信誉和诚信的渴望更强烈。

在信息碎片化社会到来的时候，我们进入了线上和线下互动的“湿”营销时代，那些从线上的虚拟世界自发聚合的群体和繁荣发展起来的力量，已经从线上跨越到线下的现实世界，逐渐采用“点对点”新营销手段来取代传统的“点对面”营销手段，这种手段称为O2O的社会化营销。

那么，传统零售商如何利用O2O社会化营销在网络零售中，打破以前“触网找死”的局面，和线上电商企业全面开展竞争呢？

凡战者，以正合，以奇胜（《孙子兵法·势篇》）。但凡大战，都是以“正”兵当敌，以“奇”兵取胜。关于奇和正，孙膑在（《孙膑兵法·奇正》）中有解释，大致意思是：用有形的东西去制伏有形的东西，就叫做“正”；而用无形的东西去制伏有形的东西，就叫做“奇”。奇正之所以有无穷的组合，就在于可以对将士进行不同的组合与配置。

可见，“正”是实力，“奇”则是机遇；“正”是方向感，“奇”则是分寸感；“正”是原则性，“奇”则是灵活性；“正”是常规打法，“奇”则是特殊打法；“正”是正面钳制，“奇”则是背后突袭；“正”是正规战，“奇”则是游击战；“正”是直线进攻，“奇”则是迂回包抄。将“正”和“奇”两股力量紧密地结合在一起，以“正”对抗，以“奇”突破，就能够创造出许多以少胜多、战无不胜的经典战例（项羽的彭城之战、曹操的官渡之战、织田信长的桶狭间合战均体现了这个道理），也能够创造出许多以弱胜强、迅速崛起的企业奇迹。

如果把正比作基础，那么奇就是枝叶，可以说：没有正，就没有奇。奇在正的支持下，才能称为奇。这是从战略角度来看待的，这里将正看做基础实力，将奇看做奇兵突起。

10多年以来，互联网企业也是守着“正”（基础实力）并利用“奇”（奇兵突起）而快速崛起。例如，Google以搜索引擎的“奇兵”崛起，苹果公司以用户体验的“奇兵”崛起，Facebook以社交网络“奇兵”崛起；试想一下，如果苹果和Google也做一款桌面软件来对抗微软的“正”，Facebook也做搜索引擎来对抗Google的“正”，这三家估计现在还在默默无闻中，或已经灰飞烟灭了。

因此，线下零售企业要做网络零售，破局“触网找死”的战略也是如此：以正合，以奇胜。目前，苏宁和国美的电商之路，苏宁易购和国美商城（含库巴）采用的就是以正合的方式，想用传统电商的方式战胜电商，那基本上是非常辛苦的，甚至要付出很大代价，能不能成功还未知。

像苏宁、国美的传统零售商毕竟少，大量的传统零售商不可能有这两家零售商的实力，所以他们更需要“以奇胜”战略，用O2O社会化营销的战术手段来破局“触网找死”的困境。

O2O社会化营销破局“触网找死”

线上电商企业和线下零售企业在迎接O2O新商业模式到来前，将完成一场新的“三八线”之战，这场战争其实在2012年已经开始。随着苏宁易购2012年加入传统3C[1]电商之战，并号称2012年要完成300亿元的销售额，线下零售企业在被线上电商企业压迫几年后，终于开始“强力反弹”了，双方的商战已经展开，而在双方商战中，“正”点在哪里呢？“奇”点又会在哪里呢？

目前，国内B2C电商开放型平台（如天猫、亚马逊中国、京东）和传统零售企业的电商（苏宁易购、国美商城）双方的交锋越来越激烈。

我们来看看双方在电商视角的“正”，由于供应链是电子商务的核心竞争力，因此供应链的强弱决定竞争优势。供应链包括互联网入口、物流端、技术平台以及采购体系，最终表现在采购体系里面。供应链的强度决定了竞争优势。在物流采购方面，线下零售企业（比如苏宁、国美）具备很强的优势，所以对于供应链，线下零售企业电商视角的“正”在于物流和采购，但线上电商企业电商视角的“正”又恰恰在于入口端和技术平台。

中国传统零售渠道有四个特点：碎片化、区域性、供应链弱和品牌弱化。中国的百货公司都是商业地产模式，没有品牌和供应链体系。在中国，区域比较大，强势品牌非常少，普遍的认同度比较低，这就导致了品牌型零售企业很难建立起一个非常大的电商。所以，大部分品牌商品都适合在大电商开放平台上运作。

大电商开放平台作为一个整合方，能够整合更多的平台，更多的渠道，带来更多的采购机会，这样除3C商品的采购体系之外，大电商平台已经无弱点了。随着阿里巴巴系逐渐在筹建物流，在北京、天津、广州、上海等地圈了一些地，建成之后在物流速度以及运营效率方面都会提升；而京东在3C方面的优势使很多人已经形成了“买3C产品上京东”的根深蒂固印象，京东不需要负担很大的客户开发成本，用户黏性较强；从物流体系上看，京东物流效率已经很高，京东有6个一级仓的建设计划，分期购地1800亩，如果未来京东资金链不出现问题，以刘强东在3C领域的议价能力，作为线下零售巨头的苏宁、国美必定线下艰难。

也就是说，如果线下零售企业触网（如苏宁易购、国美商城等）以电商视角的“正”方式（想在线上对互联网入口、技术平台这两个弱点补齐）来对抗如天猫和京东等在电商视角中的强项（尽管目前天猫在物流方面，京东在3C产品采购能力存在一些弱点），可以断言，这样的交

战，线下零售企业必败！这就像你想开发一个桌面操作系统击败微软，想开发一个搜索引擎战胜Google，你不死谁死？！

当然，开心的是那些电商从业者，从事一年电商的敢开价20万元，两年敢开价50万元，线下零售企业又想通过招揽这些人与线上电商企业在它的传统领域交战，那就更加速了这些零售企业触网的死亡。想想看，你在线下做如此辛苦，员工薪水如此低，成本控制得如此严格（记得我在2004年曾去过苏宁总部，为了节省成本，电梯是每三层一停的），现在一下子“触电”，那些人薪水都比线下实体店的店长高出很多，而且还冲击自己线下实体店的销售额，你对组织员工的素质要求太高，这是不符合人性的做法。所以，线下零售企业一定要跳出电商的“正”优势，以“奇”取胜。

零售业的本质就是高周转+低毛利，因为零售业产品服务同质性高，只能采用总成本领先战略，所以必须压低毛利率，同时为了保持净资产收益率（ROE）水平，拼命提升周转率。昔日线下零售企业沃尔玛与凯马特的霸主之争是最经典的案例。沃尔玛的优势在于超低的费用率（平均比凯马特低5%），因此在比对手低2%的毛利率的情况下，依然能够获得3%的净利润率，而凯马特则挣扎在亏损的边缘。由此可见：保持比竞争对手更低的费用率，让竞争对手以亏损的价格销售商品，而自己还能盈利是零售业的最高境界。

在玩高周转+低毛利的运营能力上，线下零售企业不止比线上电商企业强多少倍，先不说线下人员的低成本和吃苦耐劳，就讲电商企业引以为豪的数据分析能力，其实电商这几年一直在大规模宣传的那些数据分析、数据化运营，线下零售企业早玩了10多年了。不管是沃尔玛的“啤酒尿布”案例，还是2002年塔吉特百货公司的“通过消费者的行为变化，弄清某位客户是否怀孕”案例，均是线下零售企业精耕细作的结果。2011年淘宝某数据分析部门大谈RFM分析，我记得RFM分析对于线下零售巨头早在10年前就是标准分析了。这10年，当线上电商企业利用VC或IPO的现金资本打出一片网购市场，线下零售企业也在不断圈地，从精耕细作中耕耘出线下有效运营能力的新天地。

线下传统零售企业的这个有效运营能力在线下已经建立了从品牌商采购、经销商渠道到实体店直接面向消费者的完整交易体系和利益分享体系。如果以传统电商方式在网上销售，必定打破线下已经建立和运营多年的三者（品牌商、经销商和实体门店）利益分享关系，因此线上对零售巨头们来说，能玩什么？

其实2010年和2011年这两年的团购盛宴，恰恰暴露了线上电商的弱势。我一直认为：团购不是电商的交易方式变革（相对于入口引流、技

术平台、物流和采购体系），而是传统电商企业的一种简单粗犷营销方式，是一种基于ROI的简单营销模式。但因互联网媒体成本的提升，ROI营销模式直接导致满足投放需求的媒体资源越来越少，众多客户流量下滑严重，加上无新颖的营销模型沉淀，格局越做越小，陷入恶性循环！这才是垂直性团购网站2011年年底纷纷降温的原因。而淘宝由于平台性的原因，聚划算基于TP[2]的团购模式没有立即显现出ROI简单营销模式的恶果，但据我和TP私下里多次沟通，其实他们在聚划算做团购也是越来越陷入恶性循环了，只是淘宝自己不知道或者说不关心TP死活而已。

营销的正道是什么？完善消费者沟通的桥梁（在碎片化时代，沟通就要碎片化），吸引消费者眼球（“点对点”大众互动媒体时代，如何吸引眼球）和发展新的用户（通过SNS分享、微博、视频、LBS的新型营销手段）！

O2O的社会化营销就体现了这个“湿”营销的原则，所以我以为线下零售巨头触网的“奇”体现在三点：

1）利用线下成熟的实体机制，以建立“虚实互动”体系为目的。

线上零售企业触网不要学传统电商以供应链为主的交易模式，因为线下IT系统已经很成熟，可能不符合电商模式，但一定符合现在的线下实体门店模式，所以目前的线上零售企业触网应该以线上营销为主战场，通过微博、SNS分享、视频（和这三类形态的互联网巨头连横合纵）进行线上营销。在现阶段，可以重新拾起团购这个粗犷的线上营销形式，将消费者主要向线下实体门店引流，不管商品是配送到用户家还是要用户到实体店享受服务，都由此实体门店完成最终配送或交易。为什么？

因为在线下搞10年的零售和别人在线上搞10年的零售，最大的区别在于：线上没有地域限制，在淘宝开个网店，而公司在上海，商品可以卖给新疆的消费者；而从实体店开设的那一天起，这个实体店的人流就限制在所在地域范围多少公里的半径内了。线上的优势是跨地域，实体店的优势恰恰是吸引人流到门店。位置服务（Location Based Service, LBS）就是优势，因此，只要守住LBS的优势，在线上做营销引流就是“奇”，只要通过线上引流，让线下门店的消费额提高了，触网第一期就成功了。不要指望“毕其功于一役”，一定要在两年内成为“电商战国七雄”[3]之一。

2）以建设线下实体店的商品数字化为目的。

把商品“数字化”的生成、发布、管理和支付与线下实体店的商品管

理信息系统相结合，完善线上营销引流后的商品交易管理机制（可以参考淘客、新浪微博营销平台），不管此商品最终是通过线上网店完成交易，还是在线下某实体门店完成，均计入最近线下实体门店完成的交易（这样可以和该线下实体店配送到消费者挂钩），这样不会破坏原来已经建立起来的三者（品牌商、经销商和实体门店）利益分享关系。

3）利用线下实体店的优势，让消费者喜欢到线下实体店体验。

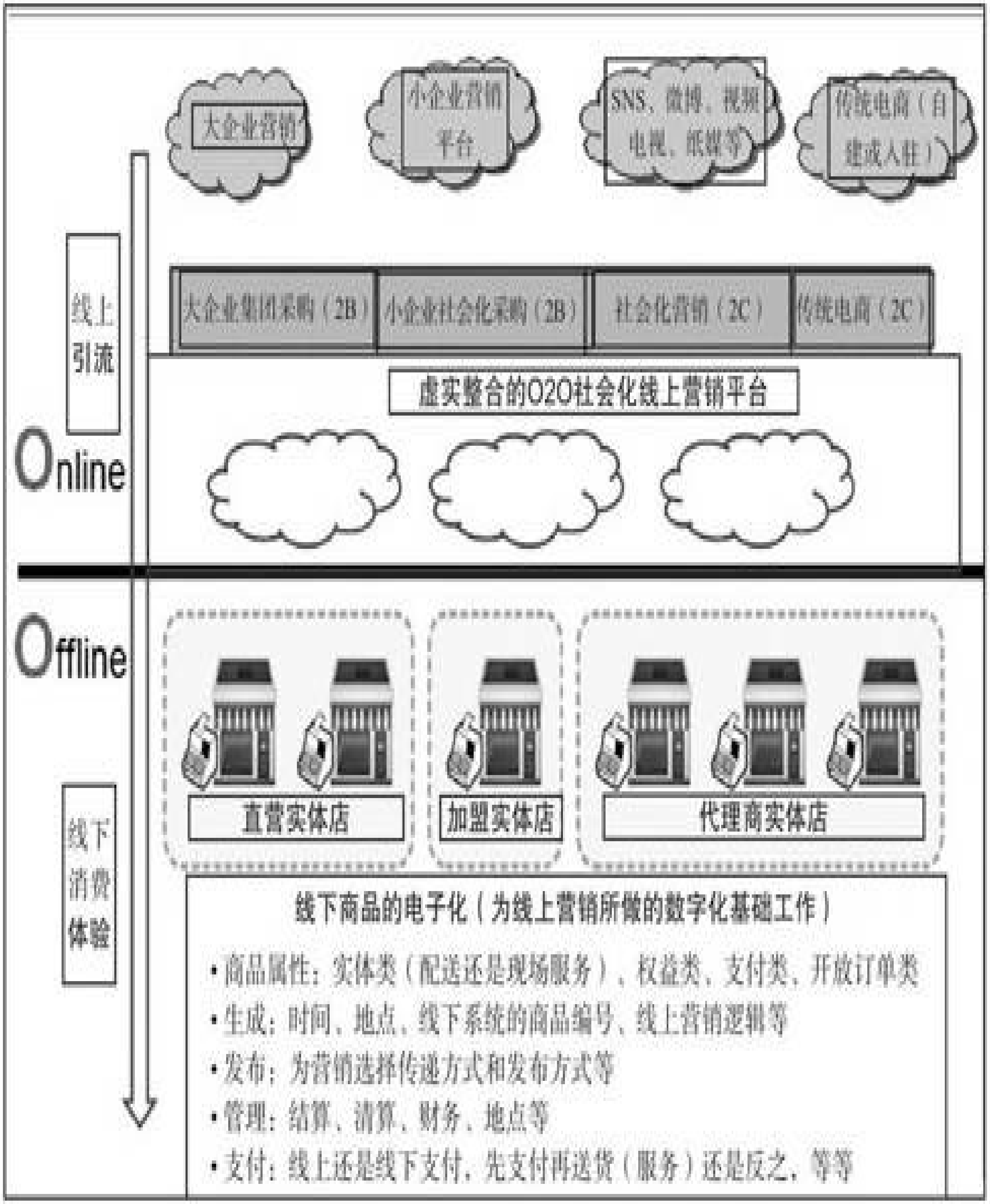
特别是位于生活服务类商场的实体店，整合生活服务类商品线下消费体验的分享模式（比如，苏宁线下实体店在很多商城中有电影院、理发店、肯德基、麦当劳等），让消费者喜欢到线下实体店体验。

总而言之，线下零售企业触网，不要复制传统电商模式，这样不仅会与传统电商（如天猫、京东）正面交锋，还要和线下传统实体店左右手互博。

正确的方法是：建立在线下商品数字化的基础上，以线上营销引流线下消费体验为“反其道”模式。因为这样引流到线下消费体验，才进入线下零售企业最熟悉的“高周转+低毛利”运营模式，才能遏制住线上电商企业的进攻，这样的模式就是零售企业触网的线上新“三八线”。

如下图所示，线上传统零售构建或加入基于虚实整合的O2O社会化营销平台，才是破局“触网找死”的关键，不然永远按照线上传统电商的思路和套路出牌。

可见，传统电商的那些引流营销、信用评价机制的套路，对线下传统零售是多么不适合。接下来我们分析如何寻找自己的O2O社会化营销渠道。



O2O社会化营销平台

[1]3C是计算机（Computer）、通信（Communication）和消费电子产品（Consumer Electronic）的简称。

[2]TP（TaoBao Partner，淘拍档）意即淘宝合作伙伴，就是加入淘宝

合作伙伴计划的各类外包服务提供商。

[3]中国互联网研究中心以“战国七雄”方式对中国七家电商企业进行排名，分别是阿里巴巴（秦）、腾讯拍拍（齐）、苏宁易购（楚）、当当（韩）、京东商城（赵）、亚马逊中国（魏）、凡客诚品（燕）。

O2O社会化营销渠道

线下零售企业触网现在的套路是先自建网店，或者放在开放电商平台（天猫或京东等）上。无论哪种方式，要么对网店引流，要么在天猫或京东的大流量下对商品引流。这些都是按照传统电商的线上引流方式去引流，所以网上零售的营销引流费要么被百度、360网址导航拿走，要么被天猫的直通车、淘宝客[1]拿走。这就是我一直说的，线下零售企业触网一开始就按照线上电商的套路出牌，所以“找死”是必然的，“不死”是偶然的！

线下零售企业触网先应该在网上使用以下3招：

1）传统制造企业去天猫开网点，需要建网店、装修网上门店，然后参加再引流。

如果你是传统零售商，线下已经开了门店，那么你去线上开门店本来就是错的，因此首先要商品引流。

请记住：网上开门店不是线下企业触网的必要条件！

2）按照传统电商的营销引流，比如直通车、淘宝客等，引来引去都在网上玩。如果你是传统零售商，应该懂得引流就是营销的道理。线下营销你玩了很多年了，只是不懂线上线下如何引流，所以一直被线上的电商忽悠，要从网民在购物时干其他什么事这个角度来考虑引流（如下图所示，营销渠道的选择不一定在网上）。

请记住：零售企业触网首先考虑的是吸引消费者注意力，而不是网上引流的方式！



网民网购时关注的其他事

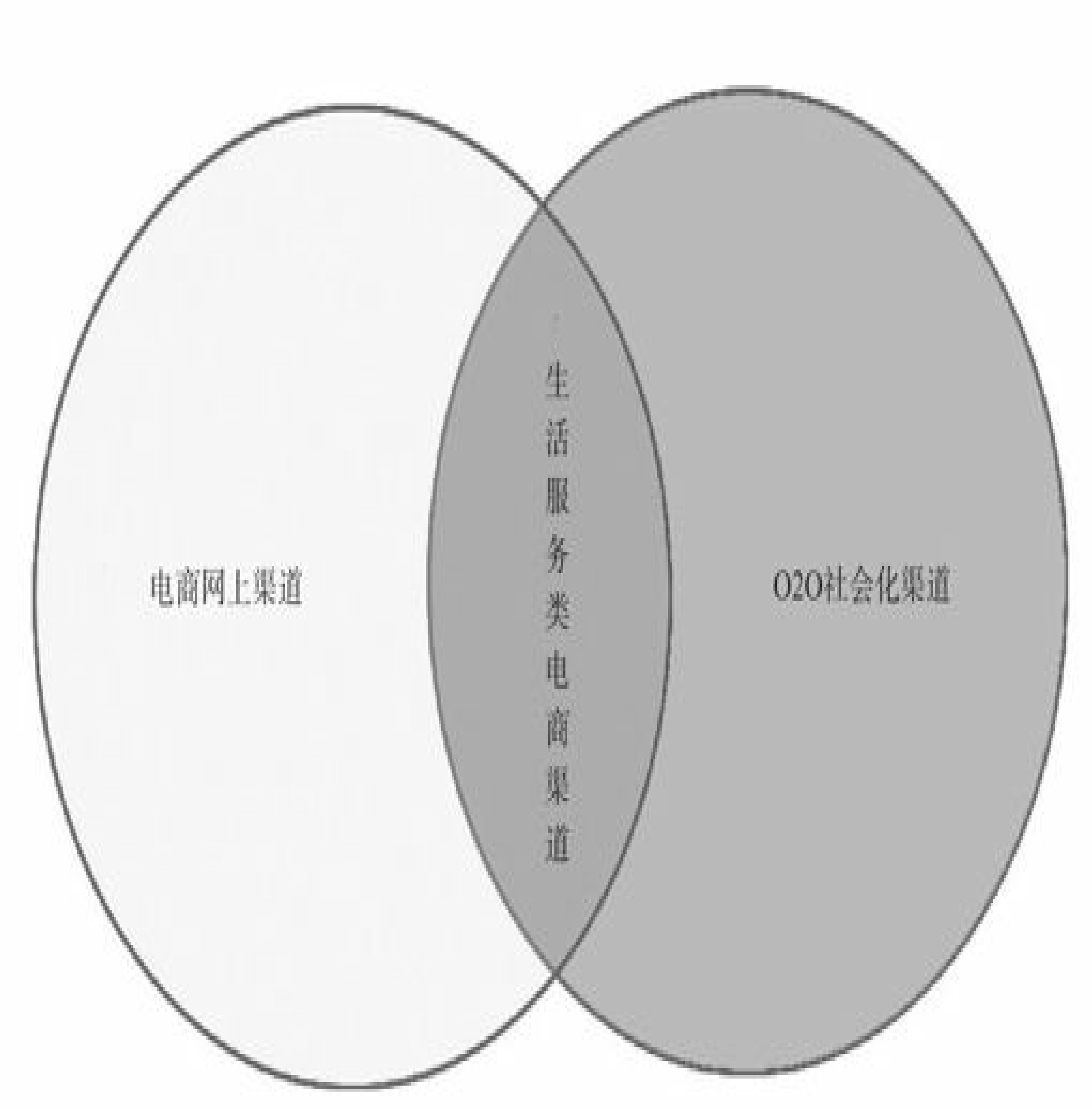
3）传统制造小企业去天猫开网店，网民买的时候为什么不怕买到假货呢？

淘宝一开始的信用评价机制和支付宝资金担保机制，从信用和资本两方面让网民放心购买。如果你作为线下零售商，实体店开了多年，而且有的还是全国连锁，如果都卖假货，实体店早就被消费者给砸了。所以，你触网去天猫开网店，其实最不应该在信用评价机制、网上门店装修和网上客服这三个方面投入长期的人工成本。为什么呢？因为这些东西所沉淀的能力和价值已经在你全国的连锁实体门店所拥有了，因此你触网，请直接找个真货爆款用线上引流方式来吸引客户进商场。

请记住：线上信用评价体系不适合线下企业触网！

是不是疯了？线下零售企业触网的前三斧居然是“网上不开门店”、“不在网上引流”、“直接爆款引客流到门店”。你要相信，O2O的社会化营销渠道，远比你想象的要丰富和无边界。

很多人谈O2O时，就被电商思路限制住了，以为是生活服务类电商，所以线下零售企业直接被电商的套路搞晕了。其实，无论在线上开店还是在线下开店，都是对商品做营销，只是被线上说成“引流”了，让你觉得搜索、SEO、手机APP、桌面工具、电商网站内的直通车等才是引流的正道。其实，你应该把电商网上营销渠道和O2O社会化营销渠道分开看（如下图所示）。



两个不同的营销渠道

O2O社会化营销渠道，至少有4个方向：

大企业采购的B2B渠道。把线下商品卖给移动、电信、银行、保险

这样的服务大企业，让他们用线下商品做客户关怀、实物营销和积分兑换。在以前，那些企业受制于物流和配送，不可能真正把实物商品放到他的营业厅来发放，所以采用了发放实体代金卡或联名信用卡的方式。现在，O2O的电子凭证已经使线下商品“数字化”，可以和这些企业的积分商城、网上营业厅打通，甚至在很多银行的手机银行网站就可以买线下商品了，这些都是“触网”的渠道。

社会化中小企业采购的B2B渠道。大企业有这个营销需求，小企业有福利、销售员送礼品这些人情需要，他们的HR和行政力量又弱，怎么办？一直买代金卡有点也不合适，所以把线下商品数字化后，放入各区域黄牛开设的网站进行销售，当然关于渠道分成费和服务费，可以建立机制。

社会化营销渠道。社会化网络有微博、微信、视频网站、音乐网站、SNS、论坛、博客等，线下营销渠道有地铁、广告牌、小传单等，现在有二维码电子标签的识读方式，直接爆款真货就搞爆款真货的拍码购，结合二维码电子凭证方式引流到实体门店。

生活服务类电商。这才是从传统意义上考虑的触网，比如去天猫开个店，经常参加聚划算团购是比较好的选择。切记，没有实力，千万不要“全面触网”。

我们讲到传统零售商破局“触网找死”的战略利用O2O的社会化营销渠道，那么O2O社会化营销渠道为什么能做到这点？其实这是营销渠道的碎片化特点形成的，基于互联网时代发展起来的电商靠搜索方式的大流量机制下的营销渠道，碰到了移动互联网时代的个人消费行为碎片化和无边界化，导致营销渠道的碎片化形成。因此，无论是线上电商行业还是线下零售行业，均需要拥抱营销渠道碎片化的特点。也就是说，两个行业均需要拥抱O2O社会化营销渠道进行商战。

下面我们来分析传统连锁零售商是如何将传统营销手段与O2O社会化营销渠道相结合，来推进O2O应用创新的。

[1]淘宝客指通过互联网帮助淘宝卖家推广商品，并按照成交效果获得佣金的人或者集体（可以是个人、网站、团体、公司）。

第3节　传统连锁零售商的O2O应用创新

真正的宜家精神，是依据我们的热忱，我们持之以恒的创新精神，我们的成本意识，我们承担责任和乐于助人的愿望，我们的敬业精神，以及我们简洁的行为所构成的。

——英格瓦·坎普拉德

快餐连锁的O2O应用创新

十几年前，连锁经营模式开始在中国餐饮行业中大规模应用，其间涌现出麦当劳、肯德基、谭鱼头、小天鹅、德庄、仙踪林、东来顺、德克士、永和豆浆、小肥羊等全国性餐饮连锁企业。企业快速扩张使各地餐饮市场迅速升温，人们开始品尝到多元化餐饮品牌的特色菜品。

中国大型餐饮连锁经营（尤其是直营连锁业务）发展势头强劲，快餐、送餐外卖、火锅连锁店、团体供餐发展迅速，连锁经营已经成为许多地区餐饮业的主导经营模式。其中，东部省市的快餐营业规模明显超过正餐。中国连锁餐饮业主要集中在东部地区和大城市，但是向西部地区和中型城市渗透的速度在加快。

国内餐饮业大致可以分为中式正餐、中式快餐、西式正餐、西式快餐、火锅、咖啡、冷饮、休闲饮品等类别。

2011年度餐饮百强企业营业额为1586.52亿元，占2011年全社会餐饮收入的比重为7.69%，略低于2010年百强营业额的占比。大规模的餐饮航母越来越多，营业额超过10亿元的餐饮企业数量占到了百强餐饮企业的半壁江山，从2010年的36家增加到了44家，特别是10亿至50亿元的餐饮企业数量，更是从2009年的32家增加到41家。

2011年度百强餐饮企业营业收入平均增幅接近30%，达到28.32%，增幅水平远超过2010年，但营业利润的平均增幅仅为19.39%，而且反映企业财富增加和资产增值的净利润和资产总额的增幅均未超过20%，分别仅为16.36%和14.79%，这一增幅水平远低于2009年和2010年的水平。

2011年度餐饮百强榜单与往年相比，在业态格局上大体保持不变，餐馆酒楼、火锅、快餐送餐三大成熟业态，不管是上榜企业数量还是总体产业规模都占据领先位置。

2012年快餐连锁行业前10名的品牌为肯德基、麦当劳、真功夫、德克士、必胜客、丽华、味千拉面、永和大王、马兰拉面、吉野家。

快餐连锁行业具备O2O天然的应用特点，需要强调的是，O2O应用其实是帮助餐饮连锁企业赚钱的业务。餐饮连锁企业的特点表现在：

1）网点密集：以麦当劳为例，全国有1500多家，分布在全国主要的核心商圈，既有利于做全国性活动，又为消费者使用凭证创造了便利的

条件。

2）物美价廉：百元以内的商品适合于做大企业采购、生活服务类电子商务、社会化营销和社会化采购等。

3）品牌效应：麦当劳等品牌企业在消费者中拥有较高的地位，在营销活动中较受欢迎。

餐连锁行业的O2O应用创新包括以下几方面。

大企业采购

对大企业采购连锁快餐商品而言来说，使用O2O新技术手段（比如电子凭证）有以下几个好处：

1）不用预先购买商品，资金占用的风险就不存在了，也不会出现浪费的情况；

2）可以灵活地调整顾客不喜好的商品，宣布“下架”，无须顾忌库存压力；

3）顾客自己领取礼品，省去配送成本，可以给顾客更多回馈，同时不便邮寄的物品（如易碎品）也可以兑换；

4）物流配送方式多样化，很多服务类产品，如麦当劳套餐等，不适合用传统的物流配送完成。

大企业采购业务的实施有以下几种方式：

5）实物营销：中国移动、银行等集团客户常见的实物营销有开卡送（入网送）、充值送、睡眠卡激活、新业务促销送、大客户关怀送、忠诚客户回馈送、事件营销送等多种形式。营销活动时间的选择，通常与KPI（Key Performance Indicator，关键绩效指标）有密切的关系，比如，某重要的KPI尚未完成，特开展的集中营销活动。通常是每年的年底和年初、重要的节假日（“五一”、“十一”、中秋、元旦）。

6）积分兑换：移动、银行等集团客户有很多积分，中国移动每年的积分兑换商品金额多达几十亿，各大银行的信用卡也都有积分兑换。截至2009年第三季度末，全国累计发行银行卡20.8亿张，同比增长20.1%；其中信用卡发卡量为1.75亿张，同比增长33.3%，增速较2008年同期回落39.6个百分点。假设每张信用卡的消费额为1000元，则总的消费金额为1750亿元，以2%作为积分回馈，其积分金额每年约为35亿元。

7）电子优惠券：在集团客户的营销中，不可能都是真枪实弹地送实物，有价值的折扣券对集团客户服务自己的客户也有积极的意义。典型的折扣券应用有中国移动的12580电子折扣券，以及中国移动、银行各类营销活动中赠送的商品折扣券等。

电子商城和电子商务

同移动积分商城相似，大型银行通常也有电子商城，餐饮连锁企业可以加入银行的电子商城上，并通过网上支付系统为网上商户和客户提供支付结算服务，从中获取利益。也可以去天猫、京东、团购网站等进行生活服务类电子商务，这类O2O生活服务类也比较多。

送礼或传情

为挖掘快餐连锁企业的送礼市场，可以采用O2O式的“送礼”服务。集团或个人用户向餐饮连锁企业采购电子礼品后，可以通过短信上行、Web、手机APP等方式赠送礼品给自己的客户、亲朋好友。

实体营销卡

很多O2O应用不一定使用手机，我们已经有了多个二维码印刷到实体卡的案例。典型的有麦当劳Hello Kitty卡、麦当劳GC券。这些实体卡（券）的使用打破了二维码必须通过手机传输的固化思维，取得了良好的市场效果。实体卡（券）作为营销凭证，可以作为店面礼品券发送。对商家来讲，可增加商品销售、拓展礼品市场、促进产品宣传。

O2O在快餐连锁行业的应用创新总结：快餐连锁行业的O2O应用一定会很普及，因为它是天然的线上线下属性，而且离百姓最近，只要在城市附近肯定有快餐连锁企业。在进行O2O应用时，最忌把大家都可以免费拿到的优惠券搞到手机上，然后以APP用户数的方式来忽悠连锁企业付钱，这种方式毫无意义，因为在2005年SP短信方式已经被验证是最最垃圾的广告。

烘焙连锁的O2O应用创新

中国国内烘焙行业从企业性质分类可以分为三种：民营性质（如味多美）、国营集体性质（如稻香村）、外资性质（如克林斯汀）。

实际上，按照烘焙类行业的产品供应商来区分，烘焙企业一般都分成两种：自有产品和非自有产品。自有产品的意思就是烘焙企业自己生产的；非自有产品就是例如牛奶、茶饮料、豆浆等属于烘焙企业采购的商品放在店面中销售的。此两种产品对烘焙企业来讲，成本和利润都有差异！

烘焙行业的传统营销业务如下。

（1）预付费券/卡类业务

每个烘焙企业几乎都有自己的代金券或者带金额的卡。无论是纸质券或者卡，烘焙企业都以预付费的形式进行销售。相应地有一定程度的管理系统进行预付费卡业务的管理。预付费卡可以反复充值使用。充值往往有一定优惠。预付费纸质券一次性使用。代金券业务的适用范围和代金券的折扣有关系，如果代金券是全场通用，往往折扣会不低。如果代金券是购买指定的某个品类的商品或者自有商品折扣会低一些。

（2）季节性商品类业务

月饼类：烘焙类企业的产品都是自制产品居多，从利润角度衡量，肯定月饼是最高的，有些烘焙企业全年的销售额中有很大一部分都是月饼的销售。如果月饼销售量不够，则全年任务有可能都无法完成。所以往往在此类业务上的营销成本也最高。

元宵类：元宵和月饼的差别在于有些烘焙店面不生产元宵，而且元宵或者汤圆在超市是一年四季都在销售的品种，本身的季节性特质也不突出！所以，相对月饼，二者的季节性要弱一些！

粽子类：端午节相对中秋节的节日概念要弱很多，粽子也属于季节性较强的商品，但是在营销力度上还是要弱于月饼类。

（3）生日蛋糕类业务

生日蛋糕类产品也是属于利润率很高的品类。在烘焙企业中，利润率大小顺序是：

季节性商品＞生日蛋糕类＞西点类＞饼干/面包类

而生日蛋糕类产品往往按照两种模式进行：送货上门或者顾客直接在店内购买。下面介绍烘焙行业的O2O应用创新。

大企业采购

对订单类很敏感，对订单量要求不高。

业务管理

不同的烘焙企业对于自身业务管理的重视程度不一样，一般其业务量大的烘焙企业会比较关注。比如纸质券业务管理，纸质券在烘焙企业中被固定面额的代金券或者季节性商品代金券或者季节性商品指定礼盒券大量使用。

无论哪种方式，都会直接给烘焙企业带来沉淀资金，所以烘焙企业都很喜欢销售这类预付费券。其中，如果提领指定产品的纸质券，对于这类产品在烘焙连锁店面的库存就要靠系统来控制和管理。也就是需要对纸质券进行“进销存”的管理，才能清晰地看到有多少纸质券已经销售，但是还未提领，因为季节性商品（如月饼）是有时限性的。对于生产企业来说，需要知道还有多少人拿到了券，在最后几天之内会到店面提领。需要给店面备多少货物。在这类业务中，可以在纸质券上面印刷二维码的O2O应用，在店面验证后，结合进销存系统保证业务数据准确。

产品营销

产品营销主要涉及新品营销，烘焙企业的单品很多。所谓新品往往是季节性商品，例如味多美中秋法式月饼。当推出新品的时候，往往烘焙企业都要进行试吃，推动新品的销售，在新品试吃环节可以导入应用。

电子商务

区域发展的烘焙行业居多，全国连锁的烘焙行业较少。自己虽然有官网，但是基本没有访问量，而且也没有专门负责电子商务的人员。至于烘焙企业到社会化电子商务网站上销售自有产品，往往因为没有专门的人员负责，而且是区域性质的店面，一般顾客均不会感兴趣。

品牌推广

烘焙企业一般最重视的就是门店的建设，终端店面为王的理念很强。所以就会看到，烘焙企业的很多人都认为品牌的好坏取决于店面的数量。

O2O在烘焙行业应用创新的总结：烘焙行业的O2O应用一定会很普及，因为它的产品可以标准化，而且离百姓最近，一般小区附近肯定有烘焙企业。最大的问题在于这类企业区域性强全国连锁性弱，如何把O2O业务快速覆盖到整个烘焙行业是一个需要讨论的话题。

商超连锁的O2O应用创新

对连锁化经营的商超企业来说，目前的大趋势就是品类管理的推广与运用，以及零售商积极地进军网上市场，这是O2O所重点关注的。

商超零售企业的O2O应用（见下图）创新如下：

O2O在商超零售企业的价值，概括起来有“六新、一大”：

·新产品——将商超的商品进行虚拟化，通过Web、手机等界面销售快速进入线上渠道。

·新市场——移动、银行等大客户；新的礼品市场；网购群体走下线下。

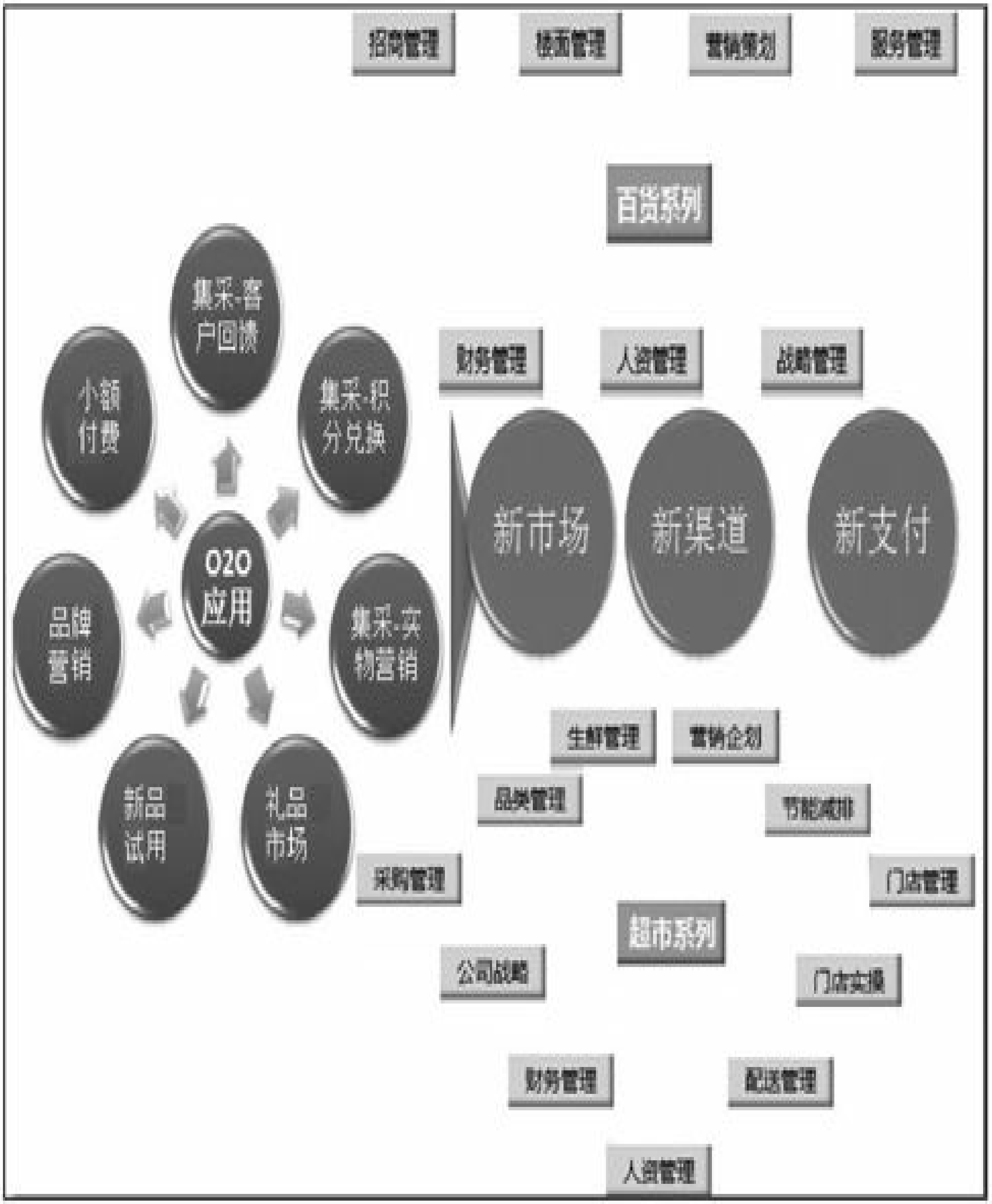
·新营销——电子营销券、电子积分兑换。

·新渠道——IVR、短信上行、Web、WAP、手机App。

·新媒介——“第五媒体”。

·新支付——网银支付、手机支付、NFC支付、电子凭证支付。

·大范围——全国性服务以及全国范围客户，营销活动对象不受限制。



商超企业的O2O应用

商超连锁的O2O应用创新如下：

自营网站或第三方商城

商超零售连锁企业很多有自营网站，很多加入了第三方商城，其实线上的成本不比线下成本低，但销售额是不是能同比例增加，是很多商

超零售企业心里没底的。因此建议不要以传统线上开网店的方式进行流量引流，仅仅把线上当做营销渠道即可。

送礼或传情

为帮助零售商超企业挖掘送礼市场，可以采用O2O模式提供“礼品传情”服务。集团或个人用户向商超企业采购电子礼品后，可以通过短信上行、Web、手机APP等方式赠送礼品给自己的客户、亲朋好友。

新品试用

商超有很多新品试用推广，建议改变在门店到处找人试用的模式，开辟专区进行新品试用，通过线上社会化营销（微博、视频、微信、SNS）等吸引人到新品试用专区，推出天天新品试用的理念。

品牌营销

商超应该定期联合不同品牌进行品牌营销方式，并通过线上社会化营销（微博、视频、微信、SNS）等吸引人到线下商超，推出周周品牌营销的理念。

会员卡或预付卡

目前通用预付卡的第三方支付方式受限制很大，所以给商超的会员卡或预付专卡的发展提供机会，如何把这两类卡通过线上社会化营销（微博、视频、微信、SNS）方式进行销售、集采或赠送，把人吸引到线下商超，是大有可为的。

O2O在商超零售行业的应用创新总结：在商超零售行业中，O2O的玩法其实很多，但目前商超迷信传统电商模式，却不知线上传统电商已经和线下商超一样进入商业地产时代，其实线下线上的玩法非常类似，只是由“进场费”的接收方变成支付方而已。所以商超零售行业O2O应用的前景是广阔的，但受制传统电商的思维限制最深刻，要改变思维相对就难多了。

本章描述了线下零售行业如何利用O2O的社会化营销渠道破局“触网找死”的困境，并与线上电商行业进行商战。第6章将描述这两个行业如何利用O2O商务行为中的“消费体验”环节进行商战的……

第6章　O2O的消费体验

第1节　线上“亲”方式的消费体验

亲就在我的面前

亲延伸我的视线

——刘欢，歌曲《大爱》

电商只会价格战了

消费者的消费由“产品、服务、价格”三种因素决定。目前中国产品的品牌弱化，服务质量还没全面达到精耕细作，因此，价格是目前中国产品快速占领市场的重要手段，无论在国外市场，还是在国内市场，无论是在线上的电商企业，还是在线下的零售企业。价格战作为最简单和方便的粗暴手段，在2012年的电商之战中屡屡使用。

2012年，B2C电商行业就不是很太平。6月18日，一个平凡的日子，却因为京东商城掀起的优惠大战而变得不再平凡，电商价格混战就此拉开帷幕，电商行业也再一次进入到混沌之治。京东早早宣布准备让利10亿元，却引发天猫、苏宁易购、当当、国美库巴等纷纷抢滩，布下史上最大力度的围剿京东之局。

8月15日，京东苏宁国美电商价格战再起，备受各界关注，网上出现神奇对联来调侃此事，根据一淘提供的第三方数据，在几大电商的大家电商品11.7万余件中，仅有5000多件商品价格有所下降，占比约4.2%。因此，网民对价格战并不认可。这次电商价格，引起了政府的关注，2012年8月17日，商务部流通发展司副司长王德生回应京东、苏宁等电商价格战问题时表示，商务部近年来致力于推进电子商务、网络购物健康发展，正在加强相关标准的建设。同时，发改委价监局对“8.15”价格战展开调查，调查认为，在价格战中，有些电商的促销宣传行为涉嫌虚构原价、欺诈消费者。

11月11日，这个被戏称为“光棍节”的特殊日期，在电商的推动下，已成为名副其实的“网购狂欢节”。2012年，在所谓“2012年最后一场价格战”的战旗下，已经聚集了天猫、苏宁易购、京东商城、当当网、国美库巴等重量级电商巨头，一场价格大战拉开帷幕。天猫商城此次打出的旗号还是“全场五折”，并开展充值满送：在规定时间内，支付宝充值“满300赢150”；苏宁易购主打的是“三天三夜超级零元购计划”，线上线下结合，用空前的促销力度向各大电商宣战；国美库巴也推出长达11天的“库巴style”，全线商品整体降价达40%；而当当网的广告语：“反正就这几天，亏了赚了无所谓，就图个热闹。”玩笑话里火药味却十足。

在经过国家发改委公开批评后，“双11”价格战相对“8·15”价格战来说会相对有所收敛，或者会优惠幅度更大但更低调。但是，活动促销不免

会带来价格战，在电子商务集中度不断提高，人口红利不断消失，市场增速有所放缓的背景下，电商间、平台间的合作更为频繁，竞争更为激烈。

为什么中国电商价格战会被屡屡使用呢？行业专家认为原因如下：

1）从目前的市场行业竞争格局来看，除天猫这样的平台以外，打价格战的大部分都是综合商场，也包含一些以3C家电为主的垂直B2C，这些购物网站上的产品相似程度较高且服务水平差异不大，可以理解为同质化程度较高；

2）中国网购用户可选范围较大，且群体普遍偏好低价商品；

3）网购本身透明性较大，尤其是标准化程度极高的3C家电类产品，有利于比价。

对于电商价格战，业内人士在微博上一针见血地指出：电商价格战的主要目的是获取流量，电商的发展依赖于：风险投资用钱烧流量，但电商领域投资已遇冷，以往经营所积累流量，不足于快速扩张，利用实惠吸引消费者，且卖家愿意一起分摊价格战成本，因此最有空间可压的就只有价格战。

这些电商企业拿着资本大规模烧钱，喊着“电商初级阶段，目前还是圈地阶段”，宣称“价格战最得利的是个人消费者”。但除了价格外，消费者的消费体验在哪里呢？

“亲”方式的线上消费体验

体验是指对某标的物的领悟，及感官或心理所产生的情绪。消费体验是指一个人在使用产品或享受服务时体验到的感觉以及认识。

从这个角度来讲，线上购物环节对网站的用户体验变得非常重要了，2010年1月，全球旅游业的权威研究机构PhocusWright针对美国在线旅游消费者进行了一项关于消费者为何放弃旅游预订的研究。该研究发现，尽管过高的价格是导致消费者放弃预订的主要原因，但消费者不想注册和网站打开速度很慢等因素都会导致他们对网站使用的一连串不满、愤怒和困惑。

下面列出消费者放弃预订的原因及其所占比例。

·产品的最终购买价格高于消费者所期望的价格——43%。

·不想注册——11%。

·库存不足（消费者希望购买的产品没有库存）——11%。

·网站打开速度太慢——11%。

·网站要求填写的信息太多——9%。

·网站使用让人困惑——9%。

·支付过程太长或使人困惑——6%。

·不愿在互联网上透露信用卡信息——6%。

·网站错误——5%。

·其他——3%。

·从未放弃打算进行预订的网站——30%。

关于网站的这些用户体验是不是网购达人们的消费体验呢？除了价格外，在每次购物时互动变化的频率并不大，而消费体验应该聚焦在购物中与卖家的沟通和交流上，我问过很多网购达人，什么是最能代表线上购物的消费体验的？他们告诉我的居然就是发生在双方沟通过程中的“亲”淘宝体！

淘宝体是说话的一种方式，最初见于淘宝网卖家对商品的描述，它的常见字眼为：“亲，……哦！”“亲，熬夜不好哦！”“亲，包邮哦！”淘宝体后因其亲切、可爱的方式逐渐在网上走红。

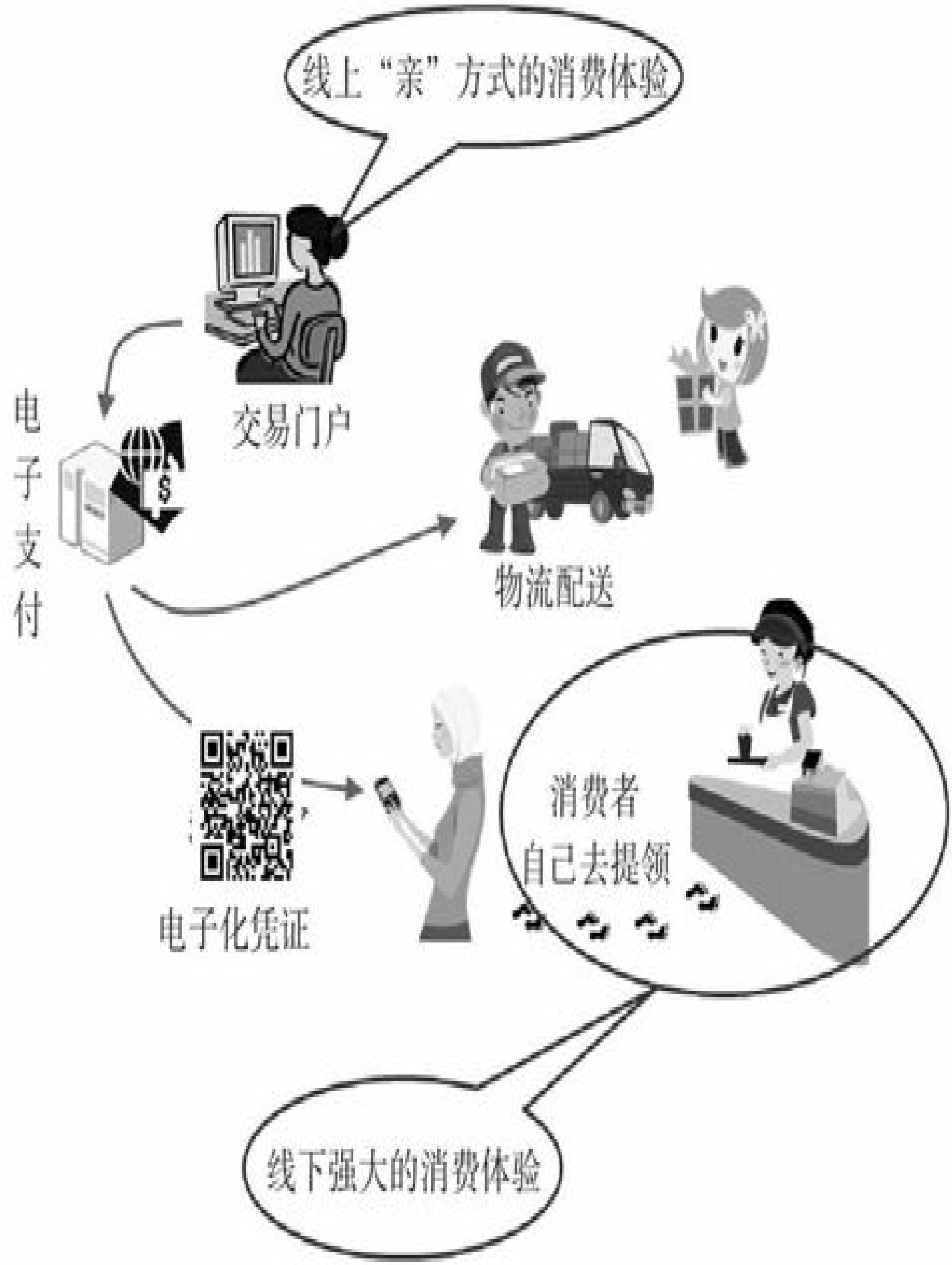
2011年8月1日上午，一则关于外交部微博招人的消息在网上流传。这则招聘微博由外交部官方微博平台“外交小灵通”发布，采用了时下流行的“淘宝体”：“亲，你大学本科毕业不？办公软件使用熟练不？英语交流顺溜不？驾照有木有？快来看，中日韩三国合作秘书处招人啦！这是个国际组织，马上要在裴勇俊、李英爱、宋慧乔、李俊基、金贤重、RAIN的故乡韩国建立喔～此次招聘研究与规划、公关与外宣人员6名，

有意咨询65962175～不包邮。”此“淘宝体”的微博招聘在三个多小时内被转发4800多次，引发网友热议。

网络上曾流传这样一个对话，卖家在向买家打招呼的时候，忘记在第一句话的开头加上个“亲”字，这让买家大为光火，马上质问：“为什么没叫我‘亲’？还想不想要订单了？还想不想要好评了？”卖家赶紧发出一个垂泪的表情图，于是，一切从头开始，卖家说：“亲，请问有什么能帮忙的吗？”买家回道：“亲，我想买×××物品，请问包邮么？”这是一个温情脉脉的段子，看了让人忍俊不禁，其实“淘宝体”背后还隐藏很多让人哭笑不得的真相，比如当男买家遇到男卖家，为了要一个折扣或者包邮，也会在聊天工具上双方“亲来亲去”，“亲”这个字眼在购物网站上，已经失去了性别特征，它已经成为和“喂”、“你好”具有同等作用的问候语。

仔细观察一下会看到，“淘宝体”有三个一成不变的关键词，包括“亲”、“包邮”、“好评”，由此不难发现“淘宝体”的温情面纱之下，是一种赤裸裸的砍价交易，也是一场有关买卖双方利益的直接博弈。鉴于网络购物陷阱不断、诚信度不高、常有卖家以次充好，网络交易目前并不值得完全信任，很多初次上网购物的人总有如履薄冰的感觉，而“淘宝体”则是建立在这冰层上的温暖关系，人们通过亲切的言语来缓解内心的疑虑。只是，在经历不愉快的网购之后，想想彼此之间曾“亲来亲去”，是不是会让人感到很虚伪？

线上购物中如此简单“亲”方式的消费体验，比起线下丰富多彩的体验而言，差距巨大！



线上“亲”方式的消费体验
交易门户
电子支付
物流配送
电子化凭证
消费者
自己去提领
线下强大的消费体验

线上线下不同的消费体验

这也是O2O能够越来越被关注的主要因素之一。那我们来看看，线下的消费体验主要体现在哪里呢？

第2节　线下强大的消费体验

体验事实上是当一个人达到情绪、智力、甚至精神的某一特定水平时，他意识中所产生的美好感觉。

——美国体验经济学家约瑟夫·派恩，《体验经济》

反人性的广告词

《哈佛商业评论》[1]曾指出，体验就是企业以服务为舞台、以商品为道具、以消费者为中心，创造能够使消费者参与、值得消费者回忆的活动。消费体验既然是指消费者在使用产品或享受服务时体验到的感觉以及认识，那么产品使用、表演性消费以及情绪和感觉三个因素对整个消费体验影响应该是巨大的。

1）产品使用：产品使用是发生在消费者直接使用产品和享受服务时的行为和体验。对消费者如何使用商品的仔细观察，可能促进市场上新产品的功能改进。例如，柯达公司的一位经理观察到在日本观光的一位旅客试图在握着相机时用手打开胶卷盖，然而用一只手是无法完成的，因此那个人不得不用牙齿打开盖子。经理回到总部报告了上述问题，现在柯达胶卷只用一只手就可以打开盖子。

2）表演性消费：营销调查发现在西方社会人们设计消费体验，仿佛他们正在参与表演一样。通过使用从人类学与社会学领域借鉴而来的自然主义的研究方法，调查人员研究了大量的消费表演行为，如跳伞和淡水河漂流。消费者参与表演是什么意思呢？以演出的观点来看，消费者与营销者充当的角色就像他们是在戏院里演出一样。例如，当从科罗拉多河乘筏而下时，参与者和导游是演员。船、救生艇、食物和驱蚊剂等是道具。科罗拉多河与科罗拉多峡谷组成了表演舞台。在这种背景下故事就发生了。故事的第一阶段是提出冲突，例如，参与者问自己是否真的想参加漂流。在第二阶段，当经历恐惧、饥饿和寒冷时，参与者就形成了种种情感。最后，冲突得到解决、情感得到释放。营销者力图把发生在消费者身上的交易行为编排成戏剧的形式。实际上，可以认为，消费者与营销者正在演绎一出“交易戏剧”，每个人都或多或少参与了表演。在我们看来，消费表演可以被看成是消费者与营销者充当演员或观众的事件，在这种场合下存在一定的义务与标准。要把表演同遭遇区分开来。遭遇是意外事件或“自然行为”的结果。它是没有计划的，并且不是由任何义务引发的。

3）情绪状态：心情是短暂的情感状态。一个重要问题是消费体验对情绪状态的影响。在消费产品时发生的事情会影响情绪。在消费过程中确立的精神状态，会反过来影响顾客对产品的总体评价。一项研究调查

了音乐对消费者心情以及由此引发的对产品评价的影响。研究对象听一些他们认为积极或消极的音乐。在倾听音乐时，让他们评价花生酱的味道。结果表明积极音乐与消极音乐相比，前者会让回答者处于一种更加积极的情绪中。不同组别的个体评价三种不同的花生酱中的一种，对这些花生酱的评价分别是非常好、中等和非常差。结果表明，音乐类型并没有影响对特别好或特别坏的花生酱的评价。然而，就中等的花生酱而言，播放受欢迎的音乐与播放不受欢迎的音乐相比，对品牌的评估要高得多。

总之，消费者对消费体验的感觉影响他们对产品的评价，而与产品实际的质量无关。对产品的购后评价，与对交易过程的满意感或不满意感密切相关。

我们来看看我们生活中无处不在的线下消费体验场景：

·我们去买西瓜的时候，为了验证西瓜保熟保甜，卖西瓜的人都会先用一把小刀在西瓜上划一个小三角形，再给顾客尝尝；

·我们投入了一辈子的积蓄买了房，自然对装修也十万分重视。体验式消费模式赋予了家装市场鲜明的个性，样板间不仅展示单件商品，还展示了整体家具的搭配；

·苹果实体店的70度角体验模式，因为电子产品讲解起来就比较抽象，没有真实操作，没有亲身体会是很难发现个中奥秘的；

·买车时的试驾方式，因为车子的价格比较高，作为消费者不可能光听销售员的推荐就决定购买，毕竟口说无凭，只有自己亲自上车试试，方知汽车的性能；·线下商家给消费者提供试吃、试用活动，让消费者对商品有了一个更直观的感受，在一定程度上，也拉动了消费的增长。

也许星期天你陪家人去王府井百货，除了能买到心仪的商品外，还能享受到舒适的购物环境带来的内心喜悦；或许你于闲暇时约上好友逛新都汇购物中心，购物、消费并不是唯一的目的，体验搜索、选择商品过程中的乐趣，感受时尚商业街的消费氛围也是此行的重要内容。

数据显示，我国一些大城市商业街的客流有65%以上（这个数字还在不断升高）是为了娱乐、旅游和休闲，仅三成多的人是专为购物而来。时至今日，人们选择商场、商业街时，并不仅仅考虑购物，更多地关注自己购物时的心理需求、情感需求，是否愉悦，是否是自己喜欢的风格类型，是否有自己喜爱的附加配套设施等显得很重要。比如，不少人比较喜欢到有休闲长椅、有景观、空气好、不太吵闹的商业街里购物，尽管它的商品价格可能贵一点，但是它能让你享受到舒服、愉快的购物环境。没错，体验式消费已经悄悄地走进了我们的生活。

所谓体验式消费，就是商业街、商场在建筑设计、景观配套及业态

组合等方面营造出一种新鲜的、有特色的、有吸引力的消费氛围，使消费者在消费过程中感受到愉悦的精神享受。具有体验式消费特征的商业街、商场不仅能满足人们传统的物质需求，还能满足人们放松、愉悦身心的精神需求。

体验式消费的特点重在体验，重在情感消费，购物可以，不购物也可以，到咖啡厅喝杯喜欢的咖啡，到KTV唱支自己最拿手的歌，到五星级影院看一场动人的电影，甚至只是到商业街、商场内随意逛逛，放松一下紧张的神经，感受一下时尚气息，随意浏览一下商场内最新的商品与消费形式，并不以购物、消费为专门目的。

从这个角度来看，作为线上网购巨头淘宝商城（天猫）在2011年的那句广告词“没人逛街，不等于没人购物”，其实是违背人的消费体验的，从某种意义上来说反人性的！

[1]《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）创建于1922年，是哈佛商学院的标志性杂志。建立之初，它的使命就是致力于改进管理实践。发展到1990年后，HBR已经成为先进管理理念的发源地，致力于给全世界的专业人士提供缜密的管理见解和最好的管理实践，并对他们及其机构产生积极的影响。

线上电商和线下零售的O2O消费体验

互联网从来不缺少推陈出新的点子。当人们渐渐接受网购消费方式的同时，即从购物网站上看中一件商品，通过在线支付，购买的商品经过包装之后通过物流公司送到你手中，一方面享受了这种购物方式所带来的便捷、低价、货比三家的优势，另一方面也被其无法提供商品的直观体验、假货横行、图片与实物不符的弊端所困扰。

随着移动互联网技术的发展，O2O互动中的消费体验，商家提供一种购物模式，从网上寻找消费者，再将他们带到现实的商店中，提供线下的商品、服务，这会不会能吸引那些之前还对网上购物“心里没底”的消费者呢？这就是从2010年开始的线上团购潮带给我们最深层次的财富！

团购的退潮，很大程度上在于团购的“在线支付线下体验”消费体验的弊端，这种弊端很容易造成消费者“付款前是上帝，付款后什么都不是”的窘境。这种尴尬现象在目前主流的团购网站中屡见不鲜，比如，定制类实体商品与消费者预定不符，质量低于预期，甚至极为低劣，服务态度恶劣等。一旦这种现象发生，会使消费者身处非常被动的境地。虽然如此，创新工场CEO李开复曾经表示：“团购教导了线下商家可以从线上获取本地用户，教导了用户可以经过网络寻找本地服务，给O2O铺了路，功不可没。”

团购退潮后，团购网站纷纷转型和提升增值服务，其中为消费者带来独特愉悦的消费体验，增强顾客黏性，增加消费忠诚度，是很多团购网站采用的手段之一，他们从消费模式、消费保障等方面入手，切实提升了用户消费体验。

在消费模式上，团购网站率先推出本地生活服务商城模式，有效地克服了传统团购模式下交付的不确定性、短期销售等问题。生活服务类商城通过与优质商家签约，开设网上专卖店，实现了餐饮、娱乐等多个线下商圈的互联网搬迁，长期售卖，消费者可以随时随地团购。此外，专卖店模式还解决了传统团购的预约难题，随时购买随时消费，这种交付的确定性让团购变得更加便捷，有效地提升了消费者的团购体验。

提供有力的消费保障是生活服务类商城提升消费体验的另一个重要途径。生活服务团购虽然没有物流环节，但消费的特殊性使得售后服务在整个团购营销过程当中显得重要。为保障消费者的合法权益，提高消费满意度，生活服务类商城十分重视提高服务质量。呼叫中心的建立、“不满意就退款”的承诺、百万消费者权益保障基金的成立，让消费者也中切实感受到了生活服务类电商的可靠。

线上电商从团购网站的无消费体验，到生活服务类电商的提升消费体验，无不体现了“线上消费、线下体验”的O2O消费体验新方式。

那么我们来看看线下零售企业。当线下零售企业触电，开始进行网络零售的时候，零售企业的电商部门开始成立，并快速发展。在发展到一定阶段时，零售企业内部的诸多矛盾就开始充分暴露，例如，渠道冲突、应变能力、供应链、统一体验等矛盾凸显。这就是我们一直所说的企业内部的“左右手互博”，O2O的社会化营销可以让线下零售企业在网络零售领域与传统电商企业通过“正合奇胜”的方式实现触网破局，那么O2O的消费体验可以让线下零售企业在内部的“左右手互博”中达成共识。企业从线上线下分离，各自为政，逐渐走向“线下体验，线上消费”的模式，当然这是零售企业需要积累的过程，在这中间，线上线下同价或比价是要解决的问题。

无论是传统电商“线上消费、线下体验”的O2O消费体验，还是传统零售“线下体验、线上消费”的O2O消费体验模式，都预示着O2O消费体验越来越被关注。

此前传统电商强调的是“在线消费”，与线下实体店的关系非常僵化，而O2O的“消费体验”是互利合作，传统电商的“在线消费”是利益竞争，这也就更能激发传统线下实体店对于O2O消费体验的接受程度。这两年以来，我们欣喜地看到，网上AR试衣、网购达人消费分享、生活服务类商品的消费保障等线上消费体验方式，与线下丰富多彩的消费体验方式相结合，标志着体验进入了O2O互动的模式，体验的分享将是线上电商企业和线下零售巨头精耕细作的领域。

第3节　O2O的消费体验

只有美德是永恒的名声。

——彼特拉克

O2O消费体验的7个角度

当我们冷静分析“消费体验”这个命题时，却发现著名未来学家阿尔文·托夫勒[1]早于1970年在其名著《未来的冲击》中就提到，体验业将成为继服务业之后的经济活动的主导产业，然而这一观点在当时并没有引起人们的重视。现今的消费者不仅重视产品或服务给他们带来的功能利益，更重视购买和消费产品或服务过程中所获得的符合自己心理需要和情趣偏好的特定体验。在产品或服务功能相同的情况下，体验成为关键的价值决定因素，往往是消费者作出购买决策的重要依据。“我高兴，我买”就是消费者对这一消费倾向的通俗表达。与以往相比，人们对纯体验性消费的需求日增，“花钱买刺激”已经成为一种消费时尚，人们全部收入中用于休闲、娱乐等方面的开支比例也呈不断加大之势。种种迹象表明，消费者变得越来越感性化、个性化、情感化，他们的需求重点已由追求实用转向追求体验。

O2O的消费体验，更侧重于“因为体验才导致消费”，这和目前线上传统网上购物的“因为价格才导致消费”不同，这些体验更多来自于线下现实世界。这种“因为体验才导致消费”的好处是：在购前的体验过程中，消费者可以真实了解到产品的质量、技术、材料以及可能存在的问题，从而避免被虚假广告欺骗、误导，或者购买并不适合自己的产品。

同时，“体验”还能带给消费者精神上的满足。与以往目的性很强的消费活动不同，“体验式消费”更强调消费者参与活动的程度和情感体验，体现的是对消费者的尊重和理解。在活动中，消费者即使不购买任何产品，也可以从试穿、试吃、试驾、试用等各种“体验”中获得情感上、精神上的愉悦，这才是真正的“体验式消费”。

显然，消费者对某一个产品的整体消费体验是由品牌、产品本身、销售渠道和产品供应等主要因素决定的。在这些环节中，企业对销售渠道的控制和运营能力，是有效“触及”消费者并给予他们良好而完整的消费体验之关键：再好的品牌或产品拉动也需要落实到渠道和终端才有实际意义，而良好的渠道和终端体验也是实现和提升品牌价值的重要手段。

因此，对于企业而言，应对体验式消费的关键在终端实施“先体验，后消费”的销售模式。传统的体验营销，多是从企业出发，即企业通过打造产品、品牌、体验等方式为消费者提供良好的体验，其旨在实现产

品的销售，同时通过良好的体验因素，使消费者产生积极、正面的联想，从而对品牌形象和诉求产生良好的正面认知。“体验式消费”则是从消费者出发，将体验的触角前移，从消费者进行购买决策的环节即进行体验植入，这无疑是一种更为先进的营销模式。

当2012年“双11”那天大量人民币涌向支付宝时，很多业内专家认为电商全面击败传统零售的时代到来了，其实，中国传统零售目前最大的问题就在于线下比线上存在天然优势的消费体验没有做到精细化，传统零售还在始终如一地坚持搞大幅度折扣，各种疯狂促销。我一直认为淘宝的成功，是马云个人的成功，是阿里巴巴的成功，但不会是互联网电子商务的成功。天猫模式其实是最低效的互联网商业模式，它根本没有实现真正互联网意义上的效率，也根本不关注用户的购物消费体验，它远不如亚马逊那种高效率互联网商业模式的意义。目前在中国毛利太低的产品没有必要网上销售，上网也是赔钱，麦当劳去淘宝开旗舰店就说明了这点，尽管很多人以为麦当劳的毛利很高。其实天猫的主要竞争优势有两个：其一，搭建从生产到消费者的直接联系，典型的短渠道特征；其二，希望通过减少中间商渠道产生价格优势或则超额利润。所以，基本上只有高毛利的产品适合去天猫这种模式。可惜，高毛利的产品占整个社会消费品总额的比例是有限的。因此，传统零售商场，还是有很大机会的。

为什么天猫这种商业模式在国内可以大行其道？毫无疑问，这是国内传统零售商场自身过分追求地产商业模式所造成的后果。天猫的商业模式虽然逊于亚马逊那样真正高效的互联网商业模式，但这个模式也能刺激传统零售商场的求变。幸亏苏宁的张近东看明白了，2012年8月29日，卷入“电商大战”的苏宁电器在临时股东大会上，苏宁董事长张近东表示，电商价格战就是一个伪命题。“传统电商成本远远高于传统零售商的成本，这就反映了零售的本质，是一个供应链效率问题，要有品牌、资本、技术、团队。京东与苏宁并不能算得上是一个量级的竞争对手，外界所说的这次电商大战，只是苏宁易购发展过程中的一个经历，但对我们来说是很好的经验。”“苏宁未来的目标就是天猫！”张近东在股东会上直言。至此，苏宁背后强大的隐形竞争、低调的天猫被拉上竞争台面。张近东公开把苏宁易购拉入与天猫（阿里系）的竞争，引发人们巨大的想象空间。

当然，这二强的PK，在产品、标准化服务、物流、供应链上有很多文章可以作，但我认为，苏宁在线下天然体验式消费的优势，是张近东敢与马云叫板的底气。如果苏宁在线下强化体验式销售让消费者充分了解产品性能，消费者迅速、全面、深入地享受到苏宁在线下提供的“数

字家庭体验馆”，数字化智能房间、尖端技术演示等形式在线下被广泛采用，消费者可以通过实机讲解、亲身体验的形式，进行体验式消费，享受数字化时代生活，同时做到线下线上基本同价的话，一定会在竞争中取得先机。这就是O2O的消费体验带来电商模式的新变化。

下面我们来分析一下O2O消费体验，从体验的角度应该考虑以下几点：

体验需求的情感化。产品或服务的品质是否和消费者达到心理共鸣？

体验内容的个性化。传统的标准化产品或服务已让消费者感到厌倦，他们开始追求能彰显自己个性的产品或服务，非从众心理日趋增强，这可能是C2B电商的源泉；

体验价值的过程化。消费者从注重产品或服务本身转移到注重接受产品或服务的体验，他们开始不再重视结果，而是重视过程；

体验方式的互动化。消费者不再满足于被动地接受企业的产品或服务，而是主动地参与产品的设计与制造；

体验意识的绿色化。消费者开始珍惜周围的生存环境，重视生活质量，追求绿色消费；

体验内涵的文化性。消费者自觉接近或消费与文化相关的产品或服务，以期扩大自己的知识量，提升自己的文化修养；

体验动机的美感性。消费者在消费中追求美感的动机，越来越强烈，主要体现在产品或服务本身存在的客观形态美的价值以及为消费者创造出的美感。

以上就是O2O消费体验的7个思考角度，如果你设计的O2O产品侧重于消费体验，建议你从这7个角度去思考O2O产品设计。从O2O互动的三个基础商务行为——社会化营销、支付和消费体验而言，创业者在O2O领域的创业，相对这3个基础商务行为，从O2O消费体验入手机会较多，更接地气。

我曾经讲过，O2O的社会化营销本质是抓住人性的弱点，那么O2O的消费体验的本质是什么呢？就是抓住人性的美德。

[1]阿尔文·托夫勒，当今最具影响力的社会思想家之一，1928年10月8日出生于纽约，纽约大学毕业，1970年出版《未来的冲击》，1980年出版《第三次浪潮》，1990年出版《权力的转移》等未来三部曲，享誉全球，成为未来学巨擘，对当今社会思潮有广泛而深远的影响。托夫勒的妻子海蒂也是知名的未来学者，两人多次合作著述，2006年5月，两人的最新作品《财富的革命》全球同步出版。

人性的美德

人性的美德包含哪些，很多书上有不同的描述，既然我们把人性的七个弱点定义为：暴食、贪婪、懒惰、色欲、傲慢、嫉妒和愤怒，那么我们就根据七弱点来对应七种美德，分别是：节制（对应暴食）、慷慨（对应贪婪）、热心（对应懒惰）、贞洁（对应色欲）、谦逊（对应傲慢）、宽容（对应嫉妒）、温和（对应愤怒）。

美德一：节制。节制就是克制自我的能力，它能使我们控制自己的脾气，节制自身的欲望和激情，并去追求平静的、合法的、适度的快乐。它是抵制诱惑的力量，它能使我们去等待，并在达到更高、更远的目标时延迟获得的满足感。

美德二：慷慨。慷慨是一种给予，而且是一种不图回报的给予。你把宝贵的东西给了别人，而且你自己却并不希图从中得到他的什么好处。只要给了别人，对你也就够了。在人的天性中，本身就有慷慨的种子，它使我们人类比起动物来，少了许多的争争斗斗，多了许多的温情脉脉。

美德三：热心。热心，心脏本身的温度是热的，充满活力；热心，充满热爱之情的心，源于一种责任。让自己保持一颗热情的心，对工作热爱，对亲人，对朋友，对生活负责。

美德四：贞洁。性与爱，对于任何人的生活都是不可或缺的，所以曾一度认为贞洁对女性是不公平的。但从人性美德而言，纯正高洁，坚贞的节操应该是我们所提倡的。

美德五：谦逊。谦逊可以视为整个道德生活的基础。谦逊对于收获其他美德是非常必要的，因为它能使我们意识到我们的不足，它能引导我们努力成为更好的人。

美德六：宽容。宽容是人性中最美丽的花朵，宽容是一种良好的心态，宽容也是一种崇高的境界，能够宽容别人的人，其心胸像天空一样宽阔、透明，像大海一样浩瀚深沉，宽容自己的家人、朋友、熟人容易，宽容曾经深深伤害过自己的人或者自己的敌人则是最难的。

美德七：温和。温和是一种不粗暴的勇气，不冷酷的力量，不愤怒的情绪。温和是一种温柔的力量，所以它是一种美德：这是和平状态下的力量，是宁静而平和的力量，充满了耐心和善良。它与慷慨、怜悯相媲美，温和与爱最为相似。

O2O是线上虚拟世界和线下现实世界互动的新商业模式，O2O崇尚为生活而消费的生活理念，O2O消费体验是移动互联网时代下的体验式消费。那么哪个行业最能诠释这3者呢？那就是旅游行业，因为旅游已

经不仅仅是景区门票，不仅仅是飞机票，也不仅仅是酒店住宿，旅游涵盖了人类活动中“吃、喝、玩、乐、游、购、娱”7个方面，这7个方面的消费体验才是目前线上重视资源旅游网站（如携程）转型的关键，下面让我们用O2O去旅游……

第4节　用O2O去旅游

人之所以爱旅行，不是为了抵达目的地，而是为了享受旅途中的种种乐趣。

——歌德

旅游行业的O2O分析

下面我们从旅游行业的特点、旅游行业的产业链、旅游行业的营销手段与O2O新商业模式相结合，来讨论一下用O2O去旅游的行业应用方案。

游客

游客是指这样一个人，他因休闲、娱乐、观光、度假、探亲访友、就医疗养、参加会议或从事经济、文化、体育、宗教活动，离开常住国（或常住地）到其他国家（地方），连续停留时间不超过12个月，并且其活动的主要目的不是为获取报酬。但是其中不包括因工作或学习在两地间有规律往返的人。游客按出游地可以分为国际游客和国内游客，按出游时间可分为旅游者（过夜）和一日游游客（不过夜）。

旅游客源地和目的地

所谓旅游客源地，就是旅游者的居住地，旅行从这里开始，也在这里结束。所谓旅游目的地，是吸引旅游者在此作短暂停留、参观游览的地方。

旅游行业的O2O应用实际是旅游全行业信息化背景下基于移动互联网模式的新电子商务新模式。只有旅游行业的O2O业务才可能使旅游的信息化真正成为可交易的信息化。

旅游通道是整个旅游系统的桥梁，将客源地和目的地两个区域连接起来。这条通道分为两种：一种是实体的旅游通道，另外一种是虚拟的信息通道。虚拟的信息通道也分为两种：一种是信息和咨询的通道，目前大部分的旅游信息化建设都是在打通旅游咨询通道；另外一种是交易通道，O2O应用所涉及的正是在第一种通道基础上的交易通道。有了交易通道，传统的咨询通道可以比较容易地在资讯的基础上实现交易，无论是新浪旅游还是腾讯旅游，无论是旅游局的资讯网站还是旅游关联网站，都可以实现交易功能。

自由行和团队旅游

自由行也就是自助游，比跟团旅游的自由度大，可以自己调控时间和游览景点。自由行既包含游客自己组织的旅游活动，也包含由网上社区或者旅行社所组织的不含导游服务的旅游活动。

团队旅游一般是指由旅行社或者其他盈利机构所组织的旅游活动，

游客通过一次性购买的方式购买了包含导游服务的所有旅游项目。

自由行的游客才是真正会使用O2O应用的游客。对于团队旅游，由于游客已经通过一次性的交易购买了所有的旅游项目，游客实际上并不关心吃、住、行、游、购、娱的交易细节，旅行社或者导游将完成所有涉及旅游要素的交易安排。

所以自由行的游客才是真正有可能使用旅游业O2O应用的客户，当然这并不能排除旅行社在其他方面使用O2O应用。

旅游行业的O2O模式

（1）机票+酒店模式

这是目前自由行旅游的主要组织形式，携程、艺龙正是靠着这种模式走上美国纳斯达克的红地毯。但是，机票+酒店的模式只是解决了旅游者最基本的大交通和住宿问题。目前，随着信息化的深入和旅游需求的深化，以及酒店信息化系统的深度，机票+酒店模式的轻型电商，如去哪儿、途牛等，开始冲击相对重型的携程模式。而在旅游中，涉及游客在旅游目的地的吃、住、行、游、购、娱的所有环节都需要实现在线预订或交易，这是一个庞大的系统工程。这几年在此试水的O2O企业主要集中在景点门票预订这个特定的环节来延展。

（2）集中在景点票务的O2O模式

类似驴妈妈、同程网、掌门人这样的企业，基本上都是在网上向散客销售景区电子门票，这就相当于景区给每家网站都开设了一条通道来实现预订或交易。这个模式的问题在于与景点合作的网站数量增长很多，同时票量也急剧增长，景区将不得不应付很多条通道，售票速度也很慢，景区很想寻求一种一揽子解决方案。

旅游行业O2O应用的相关方分析

用O2O去旅游，首先需要将旅游产品提供商的产品数字化，然后通过旅游产品代理商发布到不同的销售渠道，提供给自由行游客，使这些旅游产品能够无边界进行销售。下面我们来分析一下旅游行业O2O应用的产业链。

（1）产业链分析（旅游产品提供商-旅游产品代理商-销售渠道）

短途旅游产品提供商。旅游产品是包含吃、住、行、游、购、娱的综合性消费品集合，而不是仅包括其中的一个，景点是其中一个重要的和必要的要素。有的旅游产品甚至只需要景点这样一个要素就可以了，比如，周庄、欢乐谷、海洋馆等。这些基本上是属于短途旅游产品，这类旅游的客源地一般是景点周边的城市，特别是当周末或者节假日的时候，就会有较多的旅游者前往周边地区一日游。这类客源群体大，旅游频率高，是非常可能会大量使用景点电子门票的。

长线旅游产品。长线旅游所含的内容绝不只是景点门票，一个上海游客一般不会只在网上买一张九寨沟的门票就去九寨沟的。同样长线旅游产品的客源一般不是在周边的城市，北京人一般不会买一张故宫的门票。所以门票电子化只是旅游O2O这个庞大系统中的一个环节，旅游O2O的蓝海即使在门票电子化之后仍然有很多有待发掘的地方。

旅游产品代理商——票务商。旅游产品代理商是经营旅游产品代理的商人的总称，一般以代理票务为主业务，所以它也可以称为票务商。传统旅游产品提供商目前实际上是离信息化和电子化很远的群体，真正感受到旅游电子商务这一巨大机会的是那些既懂电子商务又知晓旅游业的新群体；票务商可能会有自己的网上销售界面，也有可能只是作为中间环节负责供应产品给销售界面。

·线上销售渠道。目前很多线上销售渠道（如淘宝、京东平台类线上渠道，如携程、去哪儿垂直类线上渠道）开始销售旅游服务类产品。O2O的电子凭证为这种商机提供了可能，一旦景点门票电子化，新的市场分割和瓜分即将开始。

·线下销售渠道。线下销售渠道仍然在探索中，其中包含大卖场、车站等。

（2）旅游产品数字化发起方分析

旅游产品数字化（特别是景区门票数字化）的发起人多种多样，发起人的目的也各不相同，只要景点实现了O2O数字化商品的环境建设，O2O应用的基础就有了。O2O应用的终极目标是该景点数字化门票被社会化使用，但是由于受制于各方利益，这种目标很难一下子就实现。

景点。一般来说，在景点不承担该景点O2O数字化门票建设时，真正关心景点发展或者说和景点利益相关的人是绝不会拒绝门票数字化的。景区最关心的门票数字化之后是否能够给他们带来销售量方面的提升。

在实际沟通中，景区人员的思想观念有时候也起着很大的作用，其中之一就是在票务方面的认识。比如，哪怕一个旅行社一年只发一个30人左右的团队给景区，景区也给旅行社一个很低的团队优惠价；可是即使一个网站一年内会给景区带来1000名游客（唯一的不同时这些游客是三三两两来到景区），景区有时候也不会给这个网站一个和旅行社一样的价格，有时候甚至会拒绝电子票方式。其中一个根深蒂固的思想是：景区管理人员认为散客不通过网站也会自发来的！

旅游局。旅游局是景区景点的行业领导单位，不仅有强大的资源整合力量，同时旅游局每年在旅游信息化方面也有一定预算，是有钱也有力来推动景区信息化的强势单位。目前的趋势是在O2O应用市场比较大

的城市和地区，旅游局正在积极推动地方旅游票务平台的资源整合，其中一个重要方面是基于电子凭证方式的O2O模式来改造的旅游电子商务。

旅游协会。协会的力量也是不可忽视的。一方面，协会的领导一般都是曾经的旅游局领导；另一方面，因为协会是景区的名义上代言人，协会每年都组织景区参与一些活动，是和景区交往比较密切的单位。协会可以召集景点开会，也能下发文件让景区参考执行。

旅游局下属网站。各地的旅游局都有自己的网站，一般分为政务网和资讯网。很多的资讯网已经开始脱离旅游局系统，正在成为旅游局的二线工作部门或者事业单位，北京市旅游局就在打算将其属下的北京旅游信息网交由市场来经营。利用此类网站来发起景区门票电子化也是一个不错的选择，广西旅游在线就希望通过电子凭证及其引入的其他知名网站界面来提高点击率。

旅游产品代理商——票务商。旅游产品代理商——票务商是这个产业链中最活跃的一方，票务商会绞尽脑汁来使得景区实现门票电子化。

（3）销售渠道分类

销售渠道是景区极其看中的重要因素，知名的销售渠道将为景区带来极大的潜在客源，这对于景区来说具有极大的诱惑力。

·线上销售渠道

平台类：天猫、京东等。

专业类：携程、艺龙，芒果等。

其他类：银行商城、当地生活服务类。

·线下类别

大卖场：将为那些不会上网的中老年群体购票带来较大的方便。

车站：在车站流动的人群是旅游的精准人群。

高速公路加油站：自驾游用户是旅游的精准人群。

·语音类

当地12580和118114等社会化语音类票务平台将对于那些不会上网或者无条件上网购票的群体将提供极大的方便。游客也能方便地在任何地域快速订到景区门票。

·其他类

酒店：入住酒店的实际上已经目的地的游客了，这是一类极有可能会购买电子票的群体。

租车网：租车的群体也极有可能到周边去旅游。

旅游行业O2O应用类型

在旅游业的O2O应用类型中，目前已经证明可行的和正在探索的有

以下几种：

（1）活动类

活动类的一般是发起方短期行为，发起方的目的是通过O2O电子凭证来完成一件非常态的工作，比如，旅游节庆日、移动回馈客户、地方政府发放旅游券等。如北京旅游局发起的“北京请你来过年”活动，在一个月的时间内通过电子凭证发放了30万张景区门票。目前我接触的活动类的发起方有景点、旅游局、中国移动、银行。就景点和旅游局来说，一般都是其市场部或者与市场相关的部门发动的，而中国移动和银行一般由与回馈或者客户相关的部门发动。

（2）交易类

此类旅游一般是旅行商或票务商发起的，其目的是将景点的门票电子化，通过多种方式卖给潜在的购买者，这是一种长期的交易行为，也极有可能是O2O电子凭证的最大市场！如大家网、银旅通等，交易量的上升无论对于票务商还是景区来说都是绝对收益的上升。

（3）签单管理

目前，景区和旅行社之间的团队票务购买和结算方式有两种：导游携带现金购票和导游签署团购单据。这两种方式都会有较大的不便利，第一种将导致导游携带大量现金，景区每天有大量的现金流管理；第二种一般是旅行社和景点之间以月度或季度结算的方式来结清签单，这既会使得景区耗费人力向旅行社要账，又会往往导致死单烂账的出现。此类问题通过O2O电子凭证的结算方式就很容易解决，同时又会带来其他很多方面的便利，如旅行社甚至旅游局监察部门可以通过凭证的验证时间来了解导游带团的实际行程状况，以防止导游的“加点”或者“进店”。对这类问题比较关注的是景区和旅行社的财务部门，旅游局的监察大队也有可能会感兴趣。

旅游行业O2O的社会化营销手段

这类应用主要针对景区。很多景区每年都投入大量的人力和物力来推广景区，以下营销方式只有在O2O电子凭证受理环境实现的基础上才能进行，所以它们也是目前最先进的高级营销利器，具体包括以下几种：

病毒营销。景区在显著位置标出：上行短信或拍二维码就能获得景区门票代金电子券，游客上行短信获得代金券送给自己的朋友或亲戚，这是一种通过游客本身带来更多游客的玩法。

绑定营销。根据自己的知名度，景点也可以绑定其他景点或者购物点来整合资源，如购西溪湿地门票送优质西湖龙井茶代金券。无论是弱势的景区还是强势的景区，都极有可能对此感兴趣，弱势景区希望能够

绑定该地区的强势景区，而强势景区往往也会有自己投资的烂摊子。如，上海东方明珠的票好卖，可是其投资的东方剧场就亏本严重，如果以适当方式通过东方明珠的门票把剧场的票卖出去，东方明珠一定会感兴趣。这一点甚至连和旅游相关的其他行业也会感兴趣！

精准营销。电子门票可使景区有机会知道来景区游客的手机号码甚至更多的联系方式，这一点使得景区可以精准地面向老顾客展开新的营销，也可以根据老顾客数据库分析游客的所属地或其他相关信息，从而分配好未来的营销重点或营销预算。

交易化营销。目前景点在做宣传和推广时仅仅是让公众知晓，被宣传广告当场触动的游客实际上无法在宣传片中预订，O2O新商业模式使景区门票数字化后，景点可以在宣传的同时实现游客预订。如“欢迎您来风景毓秀的崂山，发lv至123456可获得崂山门票代金券”，这类活动的发起方一般是景点的营销部或者市场部。

以上，我们简单介绍了旅游行业O2O的项目方案。在旅游中，涉及游客在旅游目的地吃、住、行、游、购、娱的所有环节都需要实现在线预订或交易（或者异地线下渠道交易）然后到线下享受服务，这是一个庞大的、系统的O2O工程。这个行业的O2O开展得越深入，整个O2O应用就越复杂，越有价值！

下面我们通过北京旅游局“北京请您来过年”的例子，来感受一下O2O消费体验如何和旅游相结合的。

北京请您来过年

2010年2月14日至3月15日，以北京市旅游局为主办单位，发起了“北京请您来过年”的活动。该活动以“游不尽的北京城，品不够的京味年”为宣传口号。在2012年春节黄金周期间，向全国游客赠送的景区门票将由2009年的5万张增加至30万张，且全部为电子票。此外，市旅游局还组织安排了丰富多彩的旅游文化娱乐活动，和富有京味特色的各种传统节日文化娱乐活动。

30万门票赠全国游客。2010年2月3日至12日，游客可登录旅游局官方网站（http：//www.visitbeijing.com.cn/），根据网页提示和要求填写个人信息，并选择包括天坛、颐和园、八达岭长城知名景区在内的50多个景区中的3个，系统将采用二维码技术通过手机短信和彩信的方式将赠票发送到中奖游客手机上。中奖游客可于2月14日至3月15日，凭自己选择的3张电子票，在相关景区营业时间内兑换。据悉，除了春节期间，北京市旅游局2010年年内还将以二维码方式赠出70万张门票，让游客全面体验“数字化出游”。

26家购物街优惠促销。“春节购物送实惠”活动将在王府井商业街、前门大街、秀水街、蓝色港湾、世贸天阶等26家购物街区开展购物优惠活动，从中评出十大“最受消费者欢迎的购物街区”，在北京金源时代购物中心、北京来福士购物中心、东方新天地金宝汇购物中心等开展“一站式消费”活动，并组织14个远郊区县开展“北京特产展销会”、“百件年货民俗艺术工艺品展销会”、“采摘赶大集”、“赶文化大集、展怀柔精品”等30余项活动。

50多个庙会迎新纳福。在“欢天喜地乐京城”活动中，全市将组织文化庙会、民俗庙会、洋庙会、皇家庙会等各种类型的50余个庙会，在18个区县和著名景区组织“迎新年祈福纳祥”、“登长城、迎新春”、“迎新春健身游园会”等上百场春节游园活动，在国家体育场、龙庆峡、北海公园等30余个景区景点和20多家滑雪场开展形式多样的冰雪娱乐活动。

五星酒店400元可住。北京市旅游局特别组织“一二三四住京城”活动，来京游客可以花费100元入住二星级以下酒店及达标社会旅馆，200元入住三星级酒店，300元入住四星级酒店，以及400元入住五星级酒店。据悉，各类标准的可选酒店分别达到74家、57家、33家和12家，酒店名单及联系电话也可在旅游局官方网站查询。另外，国际饭店、京瑞大厦、中奥马哥孛罗酒店、北大博雅会议中心四家五星级酒店还将推出1000元间/夜免费客房，以抽奖的形式赠送游客。

名园推出皇家菜系。北京是福布斯公布的世界十大美食城市之一，

春节期间，颐和园、天坛、北海、香山、中山公园等皇家园林和历史名园将推出皇家菜系，护国寺小吃街、什刹海茶艺酒吧街、簋街餐饮街、三里屯酒吧街、阜成路餐饮美食街、魏公村民族风味美食街等街区则将开展“最受消费者欢迎的餐饮街区”评比，一批老字号京味特色饭店和星级酒店还为消费者准备了年夜大餐。

千场文艺演出品京味。市旅游局将以京味为中心，组织旅行社推出系列冬游北京精品线路，组织“游历史名园，品皇家文化”活动，并开展“百村万户民俗游”活动。此外，国内著名文艺团体在京演出将超过500场次；国外文艺团体在京演出将达到484场次，形成“千场”文艺演出活动。

免费饺子宴供港澳台同胞。对于外地游客，市旅游局特别与铁路部门和相关旅行社组织“北京请您来过年”专列以及京津高铁“京津互动游”专列活动，同时对于天津赴北京的旅行社，经过京津和京津塘高速路给予高速路费免费补贴，还会组织相关旅行社针对港澳台同胞举行“包机游北京”以及免费的“千人饺子宴”活动。

参评TOP　10抽电脑。2010年“北京请您来过年”春节十大系列群众评选活动将评选出最受喜爱的年夜饭（酒店、餐馆各10家）、最受喜爱的十大庙会、最受喜爱的十大景区节庆活动、最受喜爱的十大购物街区、最受喜爱的十大餐饮街区、最受欢迎的十大滑雪场、最受喜爱的十大温泉、最受喜爱的旅游商品、最受喜爱的百家民俗户、最具人气的旅游区县等。网民参与评选活动的同时，可参加“公众参与奖”抽奖，有机会获得笔记本电脑、手机、DV、免费门票等奖品和纪念品。



三十万门票大赠送
北京请您来过年
双重好礼给全国人民拜年啦！
抢票流程
领票须知
抢票时间
今日中奖信息

“北京请您来过年”的网页

其中该活动采用了手机二维码电子凭证方式，是北京各景区门票的一次O2O应用。活动期间共发送电子门票30万张，使用率高达16.02%，是同类活动的4倍。包括天坛、颐和园、八达岭长城知名景区在内的50多家景区参与活动，各景区将安排二维码识读设备，对使用手机电子票的游客提供便捷的电子验证和游园服务。

自2010年2月3日到12日，游客可登录旅游局官方网站进行注册参与活动。方法非常简单：登录活动官方网站，并进入活动的专题页面；仔细阅读活动规则和活动的流程以及相关信息；根据网页的提示和要求，如实填写个人信息并选择景区（每人最多可选择3家景区）。本次活动中对于1个手机号用户只能申领一次，系统将随机抽取中奖者并予以公示。之后，系统会在获奖名单公示后48小时之内，采用手机短信和彩信的方式将电子票发送到中奖用户的手机上。中奖用户可于2010年2月14日至3月15日，凭有效电子票在相关景区营业时间内进行兑换。需要提醒的是，中奖用户要妥善保管免费电子票，丢失不补，过期无效。

为了配合这次电子门票的发放活动，北京市旅游局的官方网站、12301服务热线和遍布城乡的66个旅游咨询站都将辅助对游客提供咨询服务。



"北京请您来过年"电子门票的流程图

我们来看看对此次活动的相关媒体的报道，千龙网以"30万赠票试点

成功北京各景区电子票有望网购”为题进行了报道：

千龙网北京3月16日讯（记者岳明乐）北京30万张景区电子门票免费发送活动昨天18时顺利结束，参加活动的58家景区共接待持票游客44 838人次，带动景区门票直接收入超过406万元。据悉，北京市旅游局下一步有望将二维码门票技术常态化，并使各景区实现电子票网购。

北京市旅游局今天上午发布的数字显示，在“北京请您来过年”活动中，电子门票发送活动2月3日至13日在127万注册网民中抽取、发送电子门票30万张，2月14日至3月15日接待持票游客44 838人次，使用率高达16.02%，是同类活动的4倍。市旅游局副局长孙维佳表示，如果仅按照1张免费电子票带动1.5个人去景区参观来计算，整个活动期间共带动的景区门票直接收入为406万元。而据中塔有限责任公司总经理赵玉东介绍，每名持电子票参观中央电视塔的游客，至少能带动2～3人同时参观。

孙维佳介绍说，本次活动获得了极高的网络关注度，建设国际旅游岛的海南的关注度为北京的91%，而即将举办世博会的上海获得的关注度仅为北京的55%。另据介绍，参与注册“抢票”的网民大部分来自北京地区，津、冀等北京周边省市的注册用户也形成了一定规模，值得一提的是，来自美国的注册量高达2695人。

另据市旅游局信息中心主任于临溏透露，市旅游局今年还将重点在“五一”、“十一”黄金周期间，免费赠送70万张景区门票，并仍有望使用电子票形式。他还进一步表示，随着二维码门票技术的常态化，市旅游局还可能将二维码识读设备免费配备给各景区，并实现游客网购电子票的“低碳模式”。

旅游行业中涉及吃、住、行、游、购、娱的所有环节，最能体现O2O的消费体验水平，无论是线上OTA旅游商还是线下景区，以及产业链相关企业，都需要用O2O消费体验来重新打造未来的旅游市场。

第5章和第6章描述了线上电商行业与线下零售行业如何利用O2O的社会化营销和O2O的消费体验进行商战的，第7章介绍这两个行业如何利用O2O的支付环节进行商战……

第7章　O2O的支付之战

第1节　移动支付袭来

难道这就是生活？每个人都必须支付生命的费用。

——Aerosmith，歌曲《Dream On》

O2O的交易行为

O2O作为线上虚拟世界和线下现实世界互动的新商业模式，它的三个基本商业行为分别是：O2O社会化营销、O2O消费体验和O2O交易行为。

O2O的本质是移动互联网时代消费者的消费行为的碎片化和无边界化，直接导致承载消费行为的传统意义两大行业——线下电商和线下零售，在O2O新商业模式下，进行了相互渗透、相互竞争、相互合作的一系列商战。

线下零售行业开始在互联网营销渠道发力，逐步走向“线下体验、线上消费”模式；而线上电商行业开始步入线下商务，在生活服务类产品、快递配送的提货点、线下商户的支付中发力，逐步走向“线上消费、线下体验”模式。大战过后，个人认为，电商作为一个行业逐渐会变得模糊，电商回归零售、融入零售成为现实。

交易（transaction）指双方以货币为媒介的价值交换，物物交换不能算在内。从交易的角度观察和分析消费者的生活消费，我们应该研究的是人们如何通过交易来满足各自的生活需求，人们为了各自的生活需求和利益才进行交易，所以交易的前提是人们有不同的价值判断。这就涉及复杂价值理论，对于交易的价值观，目前达成共识的是：交易不能创造财富，但交易能够发现价值，从而激励人们创造财富。

作为与百姓衣食住行相关的生活消费，在O2O新商业模式下，互联网开始告别生活服务类商品的资讯分享时代，步入了交易时代。生活消费网站通过线上营销、线下交易、线上分享方式，使电子商务渗透到了生活服务之中。这意味着，生活消费网站在经历了以生活服务类产品点评为主的第一阶段后，向第二阶段的交易功能迈进。

互联网对人们现实生活的渗透可谓步步为营，首先是将新闻资讯搬到网上，产生了门户网站；随着网络影响力的不断加强，互联网逐渐渗透到人们衣食住行的方方面面，生活消费类网站崛起。不论是去吃饭还是去旅游，你想知道的信息可能会由其他先行者尝试过并在网络上发布出来，这就是由消费者自己产生内容（User Generated Content，UGC）的生活消费网站的雏形。

但是当这种模式的发展越来越深入时，人们发现，即便是用户发布反馈互动的点评类网站，也存在一些先天不足，如消费者发布的点评与

实际消费脱节，导致大量不实点评出现，甚至有的网站以点评挟制商户收取费用，消费者与商户对网站的信任度也逐渐下降。

团购模式为生活消费平台切入交易带来了契机，但是团购只是单一的交易模式，消费者在生活消费领域有庞杂的消费诉求，这些不可能完全通过单一的团购模式来解决。所以，应该从线上和线下交易入手，来分析一下O2O的交易行为方式。

目前，就线上交易和线下交易过程而言，无论在电商行业还是在传统零售行业，已经成为标准化的营运行为基本分为3个步骤：

1）商品上架：在线上网店中发布商品信息；在线下实体店完成商品排列。

2）下订单：在线上网店，用户点击“购买商品”按钮存入虚拟的“购物车”；在线下，用户推着购物车把商品放入车内。

3）支付：用户完成支付的行为。在线上网店可以选择货到付款，或者先在网上付款的方式等；在线下实体店，基本上就是当场支付（不管是现金、刷卡，还是最新的移动远程支付手段等）。

无论是在线上网店还是线下实体店，经过十多年的发展，商品上架和下订单本身都已经很标准了。本章主要关注O2O交易中的支付环节。

移动支付的多种方式

支付是商品和货币的交换行为。而货币本身从商品中分离出来固定地充当一般等价物的商品，也就是特殊商品。货币是商品交换发展到一定阶段的产物。货币的本质就是一般等价物，具有价值尺度、流通手段、支付手段、贮藏手段等职能。

在历史上，不同地区曾由不同的商品充当货币，后来货币商品逐渐过渡为金银等贵金属。随着商品生产的发展和交换的扩大，商品货币（金银）的供应已经不能满足人们对货币日益增长的需求，于是出现了代用货币、信用货币，以弥补流通手段的不足。

进入20世纪，金银慢慢地退出货币舞台，不兑现纸币和银行支票成为各国主要的流通手段和支付手续。在中国人还没有完全适应"塑胶货币"（信用卡）的今天，网络银行、手机钱包等新的移动支付手段已经在悄然地改变着我们的生活。

过去10年，随着电子商务的迅猛发展，电子支付已成为网购的"标配"，那么O2O商业模式下的移动支付又会变成什么样呢？

在O2O交易环节中，我们最关注的是出门可以不带钱包，一部手机就可以帮你解决问题。随着国内3G的逐渐普及，移动支付的需求日渐庞大，随时、随地、随身付款——就是移动支付将要带来的生活。

移动支付是"杂交品种"，是移动通信业和金融业结合的产物。由于其品种优良，已成为时代发展的必然趋势。目前，中国手机用户已经超过8亿，就家庭渗透率而言，已达95%以上。相比传统的支付手段，移动支付的优势非常明显，它具有太多现实意义，特别是能为那些小本生意带来生机。例如，以前在街头兜售作品画家处境艰难，自从用上了手机支付，画竟然出奇得好卖。原来，并非作品无人赏识，而是路过的潜在买家嫌掏钱买画太麻烦。

目前，"移动支付"已在国内外支付平台的努力下成为现实，业内总结以下10种支付方式。

二维码支付

打开手机上的支付客户端，其中有一项二维码识别功能，可以用来拍摄和识别印制在各种物体上的二维码商品信息。识别后，消费者可以看到这件商品的详情，如果觉得合适，就可以直接点击购买，付款之后在网络账户中完成交易，商品再由快递员送到家里。

目前，这个手段已经应用在生活服务类支付环节，支付宝最近正式发布首批出租车收款专用"二维码"，乘客只需用客户端拍下二维码，即可输入金额完成付款。

NFC手机钱包

在NFC（Near Field Communication，近场通信）手机中或在手机外增加NFC贴片，这些芯片或贴片包含用户的银行卡信息，手机就变成真正的钱包。另外，在付钱时，需要商户提供相应的接收器，刷一下手机，便捷付款，整个过程就像是在刷公交卡。

摇一摇转账

打开支付客户端，拿出手机“摇一摇”，在你的手机上就会自动识别近距离范围内的对方账号。接下来就是在手机客户端上输入金额并付款了，这种方式是朋友聚餐“凑份子”、小店老板结账的“利器”。

短信支付

短信支付由来已久，发送一串字符到指定号码，就可完成手机充值等各种支付。不过现在有了更多演绎，比如通过短信支付缴纳水电费，第一次使用时，需要通过个人电脑在第三方支付网站登录账户，交完水电费后选择“缴费提醒”，此后每个月到缴费时，支付公司将自动发来短信，回复3个验证码，水电费就交完了。

“地理围栏”识别、“看照片”确认支付

当你进入一间咖啡厅百米的范围之内，咖啡厅正在使用的支付应用会启动“地理围栏”技术，自动感知你的到来，调出你的账户、名字和照片等资料，同时会向你发出通知。一旦你收到通知，确认购买了一杯咖啡，到达咖啡厅后，只需要说出自己的名字，收银员看着照片确认那就是你，就可以按下“支付确认”键完成支付，接下来你就可以端着咖啡走了。很快你还将收到一个推送通知，告知消费了多少钱并得到一份电子发票。

语音支付

服务提供商首先已经在电视广告中嵌入特定的语音命令，而在手机上则安装相应的支付应用，前者用来“说”，后者用来“听”。当你在看电视时，只要把支付应用打开，手机就能接收和识别广告里嵌入的语音波段。比如，广告里提到某品牌运动鞋，手机客户端就会发出一条通知，询问用户是否需要购买此商品，接下来就引导你到达付款页面。不过目前这项技术尚未完全投入商用。

图像识别支付

输入银行卡的过程往往让网购者不胜其烦。图像识别支付，是指使用手机摄像头来读取信用卡信息，包括信用卡号码和到期日。用户在支持这种支付技术的网站购物后，网站会提示用户打开手机，“拍摄”自己的信用卡；拍完照后，程序会自动准确辨识信用卡信息，经用户确定后再选择付款。

超声波识别支付

利用超声波，手机通过麦克风和扬声器就能完成一次近场“相认”，而不必依赖专用芯片，不用改造手机，用户体验和所有“刷手机”付款的方式一致。

随身刷卡器

随身刷卡器可以识别各种银行卡，从而实现随时刷卡消费或缴费的目的。刷卡器很小，呈正方形或长方形，可以轻松插入手机的耳机插孔，安装后，打开应用就可以刷卡了。

条码支付

这个支付方式更像是“条码收款”。通过安装支付客户端，你的第三方支付账户可以生成为一个条形码，而收银员用条码枪在用户的手机上一扫，用户按同意支付的按键，一次付款就完成了。

移动支付让我们的生活更加便捷，同时其庞大的潜在市场规模吸引了包括金融机构、电信运营商和第三方支付厂商在内的大量参与者。而从上游的芯片制造，到中游的支付平台设计、安全服务，再到下游的专用读卡器（如POS机制造商），都有望在即将到来的移动支付浪潮中分得一杯羹。

移动支付在O2O交易行为中，主要解决平台运营商收益问题，激活平台运营商的利益保障；把顾客冲动型消费转化为真实消费力，提高消费转化率。随着移动支付标准更加清晰，移动支付的成熟与发展，使得用户能更加便利地享受O2O服务，这对于移动互联网时代的O2O交易行为具有重要的促进作用。

移动支付似乎迎来了一个前所未有的爆发性增长点，金融机构、运营商、第三方支付平台都对这个巨大的市场跃跃欲试，越来越多的行业巨头开始涌向这个市场，那么目前移动支付领域现状又如何呢？

第2节　O2O的支付之战

真理不在二者之一，却存在于二者之中。

——曾仕强

移动支付领域的现状

Gartner发布研究报告预计，2012年全球移动支付总额将超过1715亿美元，较2011年（总额1059亿美元）增长超过60%；那么2012年的移动支付用户数也将由2011年的1.605亿增长至2.122亿，增幅达32%。同时，Gartner预计，至2016年，移动支付市场规模将达到6170亿美元，年平均增长率为42%；届时，移动支付用户数也将达到4.48亿。

据了解，目前国际市场主流移动支付手段包括：创业公司Square刷卡模式、PayPal推出的PayPalHere、Google推出的Google　Wallet（基于NFC技术）、Zipmark（扫描一下立刻完成支付）等。其中，Square的刷卡模式最受关注，近日Square对外宣布，该公司当前处理的年交易额将达到100亿美元。业内人士分析，100亿美元的交易额，意味着Square每年将收取大约2.75亿美元的手续费。

国内提出移动支付战略或相关解决方案的公司，既包括三大电子运营商、支付宝、PayPal、银联在线、快钱等大公司，也包括钱方支付、盒子支付、网银在线、汇付天下、易宝支付等这类高速发展中企业。

易观国际预计，中国移动支付市场在未来三年将保持快速发展，2014年交易规模将达3850亿元，用户规模达3.87亿。

eBay公司CEO约翰·多纳霍认为："在未来三年时间里，消费者购物和支付的方式将比过去20年中有更多改变，而移动支付则将处于这种改变的中心位置。"

移动支付想要被广泛采用或将面临多重障碍。银行、商家、电信运营商和IT公司已经在这种技术上投入了巨额的资金，但这些投资很可能需要在很多年之后才能取得回报。即使是在移动支付业务早期发展阶段中取得领先地位的那些公司，也几乎未能取得什么重大的进展。

中国移动互联网产业联盟秘书长李易曾表示，移动支付发展的瓶颈一直在于标准不统一，这导致很多应用都无法兑现，产业链上的公司也没敢放开手脚去做。据了解，此前移动支付存在两种技术标准，分别是中国移动主导的2.4GHz与银联主导的13.56MHz。因双方此前对于自身技术标准的坚持，移动支付国家标准的制定历时三年仍悬而未决。

在这个行业中，大多数支付领域的巨头都押注于近场通信技术（NFC），也就是在智能手机中嵌入一种芯片，使其能在收银台的一个读卡器上进行支付活动。NFC技术在国外已经炒得火热，NFC论坛目前

已有140多位成员，包括手机生产商、电信运营商、金融机构和软件开发商等。

2011年，三星、LG、HTC、诺基亚、RIM等公司推出了40多部NFC手机，刚刚上市的低端机诺基亚Lumia 610也支持NFC技术，此外，苹果手机也有可能支持NFC移动支付。根据市场研究公司Berg Insight的最新报告显示，2012年NFC手机出货量将从2011年的3000万部增长到1亿部；到2016年，全球NFC手机将增长到7亿部。

目前，国外NFC移动支付主要是以Google Wallet为首的电子钱包支付项目，因为该项目依托运营商的ISIS移动支付平台，并且有NFC设备提供商ViVOtech等公司对其进行市场推广。而在国内，NFC移动支付发展缓慢，以移动运营商和银联为主的移动支付标准之争以及国内的金融环境让NFC移动支付的发展步履维艰。

由于安全性和对无线网络的依赖等原因，手机彻底取代钱包的可能性不大，手机支付仅仅作为现有支付手段的一种补充。从当下的应用环境看，手机支付的优势并不突出，尽管应用很多，但没有一种应用具有不可取代的优势。

行业标准如果不明确地确立，单靠新手机和新的支付产品是无法推动移动支付业务向前发展的。有些商家不愿升级自身技术来兼容近场通信技术，原因是目前还不清楚这种技术是否将会成为行业标准，而消费者改变自身支付行为需要经历一个漫长的过程。

目前，许多从事移动支付企业的高管承认，移动支付必须通过针对性的营销来吸引消费者，并向其证明移动支付比普通的信用卡或借记卡更有价值。目前，移动支付产品几乎全是由无线运营商和第三方支付公司主导的，它们能从交易中获取手续费、资金沉淀和增值服务费。但是对于银行、商户和用户来说，移动支付并没有创造明显的价值。

对于NFC支付不能普及的原因，业内普遍认为整个支付环节涉及无线运营商、手机制造商、银行金融机构和线下商户等多个环节，其中的层层利益关系协调起来非常困难。

相对于巨头们把持着NFC移动支付的步履维艰，这两年，第三方支付的兴起使支付行业正进入迅猛发展阶段。自2011年5月26日央行发放首批第三方支付牌照至今，已一年有余。在过去一年中，央行先后发放三批支付牌照，获牌机构已达101家，加上下发的第四批牌照，获牌机构将达到200家左右。

尽管第三方支付市场正在经历爆发式增长，第三方支付机构的生意并不好做。在获牌机构数量迅速增加、市场渐趋拥挤的同时，第三方支付机构还感受到了来自最主要合作伙伴——商业银行的压力。

“发了这么多的牌照，支付行业已经不是一些新获牌企业所认为的‘蓝海’。它的门槛并不低，如果做不到5000亿以上的交易量，很难在这个市场上生存下去。”支付宝首席财务官井贤栋在某次采访时表示。

拉卡拉创始人孙陶然则表示，未来三至五年内，规模较小、业务模式单一的支付企业难以逃脱被淘汰或收购的命运。“目前这个行业还处在一个跑马圈地、大鱼吃小鱼的混乱阶段，等市场格局较为稳定之后，每个细分领域内能存活的企业大约只会有3～5家。”

但他们也承认，受到牌照、交易安全等政策规范性因素限制，移动互联网支付领域的创新不可能像其他完全开放的领域一样在数量上呈现爆炸式增长，在进程上出现跨越式发展，而更可能是以循序渐进的微创新为主。

其实，对于个人消费者和部分商家来说，一系列纷繁多样的移动支付手段新选择正在充斥着人们的视线，而他们当中的许多人都不熟悉这些相互竞争的技术究竟是什么。目前，大多数消费者对智能手机的财务相关用途都仅限于查询银行账户余额、充值话费等最基本的阶段。

移动支付最终能否在广大用户中普及开来，最终决定权还是在用户手里。不管技术如何发展，用户还是会选择简单易用、安全方便的支付方式。

O2O的爆发，离不开移动支付在广大消费者中的普及，那么纯支付技术手段变化，是无法让消费者和商家快速接受的。无论是电信运营商，还是第三方支付公司，都需要在O2O领域展开一场支付之战，才能让消费者选择自己的支付产品，从而在O2O的支付之战中胜出。

O2O的支付之战的真相

目前，对于O2O的支付行为，主要关注点为两个：

第一，什么样的简单有效的场景可以让消费者通过智能手机完成购物支付的整个环节。目前，广大用户对在智能手机上进行购物支付所面临的障碍排名为：

1）倾向于使用计算机、笔记本电脑；

2）觉得不安全；

3）太复杂；

4）付款过于复杂；

5）太昂贵；

6）未听说过这些服务。

第二，就是“第三方支付”付款模式的盛行。对于“第三方支付”付款模式的种类，中国人民银行定义有三种模式：

1）网关型：根据指令即刻付款到对方账号。

2）虚拟账户：款项存入网上账号，用账户余额付款。

3）信用担保模式：支付平台与商家签订协议为交易进行货款监管，买家付款到支付平台后卖家发货，买家确认收货并确认付款后，支付平台将款项转到卖家账户。

所以很多人在选择“第三方支付”付款模式的时候，不要以为都像“支付宝”那样，这3种功能都支持，具备货款监管、信用担保等功能，很多第三方支付公司不具备信用担保功能。

O2O崇尚的理想是“为生活而消费”，它是生活服务类商品和服务通过虚拟世界和现实世界互动的新商业模式。因此，既然是商业模式，我们不应该只关注纯支付手段本身，业内一直在讲“远程支付和现场支付之争”、“中国移动和银行的支付标准之争”，以及“支付宝快捷支付和银联无卡支付之争”，如果不从商业模式来谈支付，仅仅谈采用什么支付技术，在支付中增加一个新功能，其实是无法解析O2O支付之战的真相。

既然是新的商业模式，就一定要从生活服务类商品（含服务）和支付这二者入手，来谈谈O2O支付之战。O2O互动的商务行为，要么和个人用户消费行为相关，要么与商品（含服务）品质相关。无论是消费行为还是商品品质，其实都与商品相关，如果从各节点（主要是商户、线上平台、消费者、支付公司）来看生活服务类商品互动，支付就变成一个状态。下面描述O2O互动中的几种支付状态商品，主要分为三种：

1）支付前的商品：先享受商品，再与交易前端结算和清算的状态。

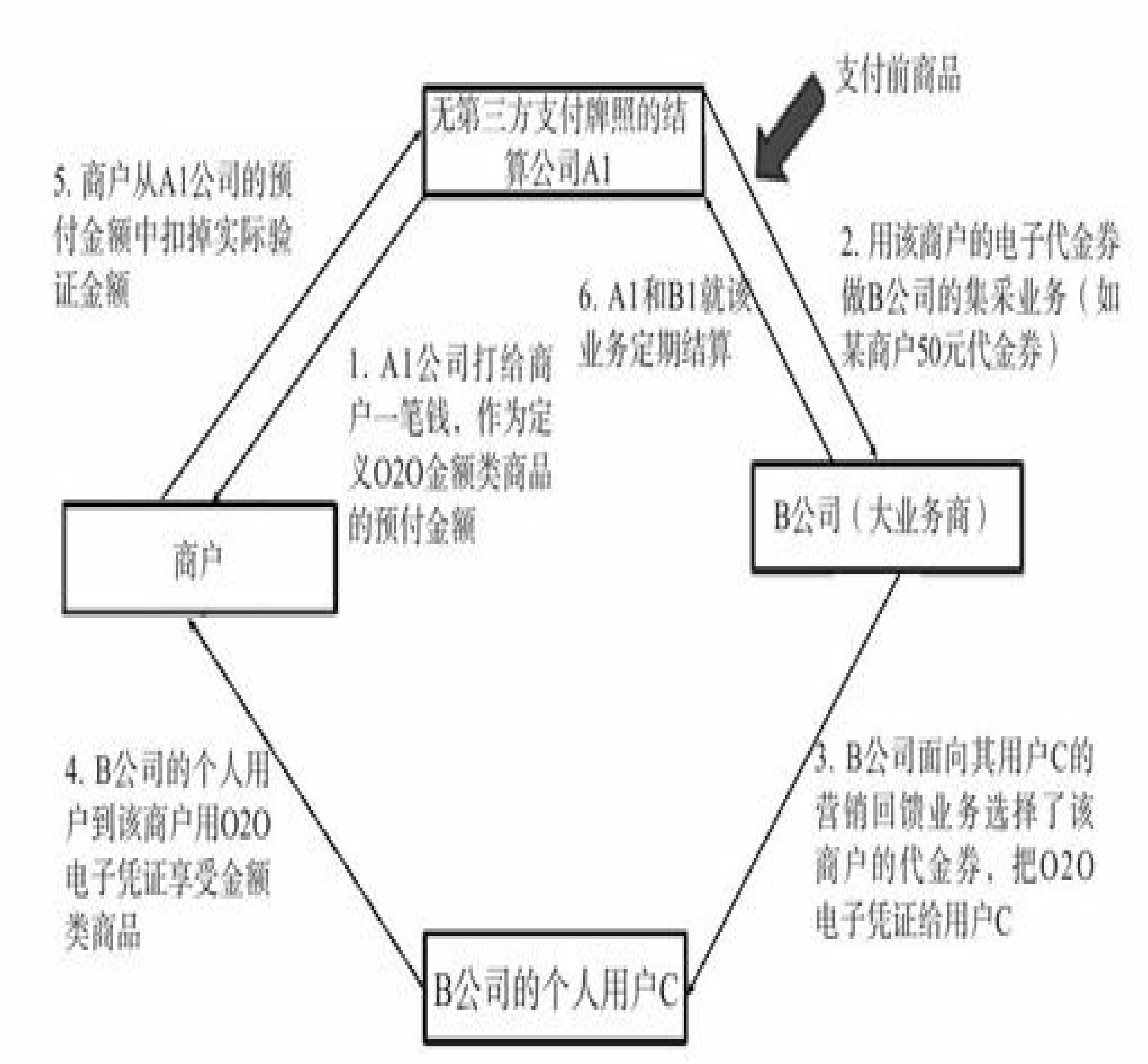
2）支付中的商品：要求支付行为和享受商品实时相关的状态。

3）支付后的商品：已完成支付，再享受商品的状态。

下面通过三种不同支付状态的商业模式来分析一下O2O的支付之战。

支付前商品方式

支付前商品方式的A1公司（结算服务为主）如下图所示。



支付前商品方式的A1模式

1）无第三方支付牌照的A1公司转给当地某生活服务类商户（比如某KTV）一笔预付款作为保证金，并定义O2O金额类商品，比如某KTV 50元电子代金券。

2）A1公司将该O2O金额类商品（某KTV 50元代金券）引入B公司作为企业采购业务，比如某银行（B公司）的信用卡客户“刷信用卡4次”（营销活动）送“某KTV 50元电子代金券”（A1公司定义的O2O金额类商品）。

3）B公司通过自己的渠道（网上营业厅、手机银行）将“某KTV 50

元电子代金券”送到个人用户C手上。

4）B公司的个人用户C去该商户（某KTV）使用了由A1公司定义的“某KTV 50元电子代金券”。

5）商户（某KTV）从A1公司预付金额中扣掉B公司个人用户C的本次消费金额，当A1公司的预付金额达到一定警戒线（比如1000元），A1公司及时打保证金给商户。

6）A1公司定期和B公司结算B公司使用A1公司的O2O金额类商品的金额。

从支付前商品的商业模式来看，不同的线上企业和线下企业大规模开展O2O的商务方式时，很多区域性传统“黄牛”[1]公司纷纷转型，快速发展成为A1公司。26在模式中，B公司和商户传统意义上的联合营销方式（或者称为异业联盟方式），在O2O的社会营销平台环境下将变得异常简单，于是对于B公司和商户有强大撮合能力的A1公司，区域性转型已经成为趋势。因为对于任何创新和转型，“黄牛”出身的A1公司是最敏感且反应速度最快的。

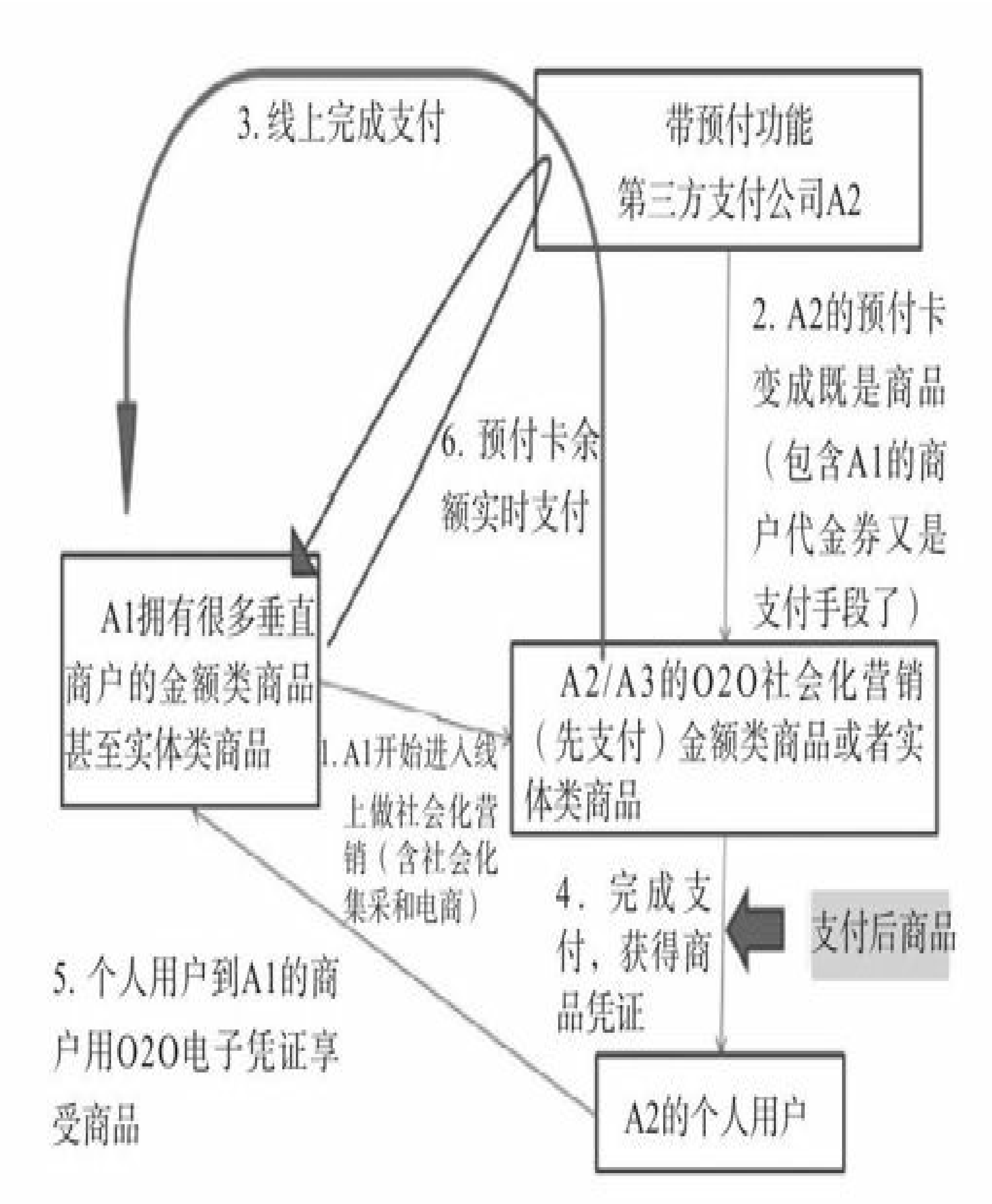
2011年利用团购网站做非法集资然后跑路的案例很多，其本质就是这些“黄牛”公司将传统的线下非法集资利用线上营销（团购或返利网）手段实现了。当然，这个案例触犯法律，在O2O社会化营销市场大浪淘沙后，尽管A1公司没有第三方支付工具和服务，但由于其对市场方（比如大业务商和商户）的撮合和经销能力，因此它利用担保、预付费等方式将生活服务类商户的商品数字化，然后通过O2O社会化营销平台的撮合被B公司的营销业务选择，作为回馈提供给B公司的个人用户C。

在此模式中，B公司采用支付前商品方式向A1公司购买，说明B公司对生活服务类商户有传统的大企业采购关系，A1公司利用支付前商品的商业模式其实为B公司和很多生活服务类商户在O2O互动中提供了代结算服务。这种从传统“黄牛”转型的很多A1公司在局部占领很多生活服务类商户的渠道，拥有撮合B公司交易的能力，他们无须网上开店，直接可以用O2O社会化营销渠道手段，而将自己变成专业的结算、清算公司，通过对大企业B的专业服务。如果再引入第三方支付公司A2公司或A3公司，直接面向中小企业或个人用户进行销售，这类O2O支付模式将在O2O区域垂直市场越来越丰富。

[1]“黄牛”一词源于美国，最初代表在证券所外挣点“跑路钱”的人，按规定他们不得进入交易大厅，更难登堂入室，但因有市场有需求，这种人长期存在，因此，“黄牛”成为掮客、皮包公司、买空卖空等的“别称”。因市场交易中经常拉帮结伙，这种小团体又称为“黄牛党”。

支付后商品方式

支付后商品方式的A2公司（以预付服务为主）如下图所示。



支付后商品方式的A2模式

1）当A1公司拥有区域的很多生活服务类商户时，它不仅仅定义了

O2O金额类商品（如，某KTV 50元电子代金券），还定义O2O实体类商品（如冰激凌电子券）。除大企业采购渠道外，现在A1公司考虑如何利用新的O2O社会化营销渠道，比如社会化网络营销、社会化中小企业采购渠道和生活服务类电商渠道，将它定义的O2O金额类商品或O2O实体类商品进行销售，而这些新的O2O社会化营销渠道基本上是A2公司或A3公司建立的。

2）A2的预付卡既可以定义为O2O金额类商品（比如“500元超市电子卡”），该超市电子卡既可以变成O2O金额类商品，该电子卡的余额又可以支付A1公司定义的“某KTV　50元电子代金券”或“冰激凌电子券”，然后在社会化营销渠道中将“500元超市电子卡”卖给普通消费者。

3）普通消费者在A2公司或A3公司的社会化营销渠道中选择了A1公司定义的“某KTV　50元电子代金券”，然后用“500元超市电子卡”的余额进行支付。

4）通过A2的预付卡余额支付A1公司的O2O商品后，消费者在手机上得到该O2O商品（某KTV 50元电子代金券）的电子凭证。

5）消费者在A1公司拥有的某KTV使用电子凭证进行了消费。

从支付后商品的商业模式来看，带有预付卡第三方支付A2公司脱离大企业采购的束缚，直接面向社会化采购和个人购买，但前提是A2公司具备整合很多A1公司的强大能力，或者它本身具备区域性强大的商户资源能力。

当然，在历史的发展中，这些A2公司可能来自连锁实体商户的预付卡公司（专卡业务，无需第三方支付牌照），也可能来自具有强大个人用户资源的预付卡公司（通卡业务，需要第三方支付牌照）。他们在O2O互动的支付行为上，利用商户商品资源和预付卡资源，既可以利用预付卡余额定义O2O金额类商品，又可以作为第三方支付公司的余额支付功能来实现传统的“线上支付、线下享受”服务。这类采用支付后商品方式的A2公司占据着区域性的线下实体商户资源，在局部区域市场上将像“地头蛇”一样，作为众多A1公司的整合者，一起对抗A3公司的“侵蚀”。

支付中商品方式

支付中商品方式的A3公司（以网关服务为主）如下图所示。



支付中商品方式的A3模式

1）A1公司的O2O实体类商品或A2公司的预付卡商品进入A2/A3公司建立的O2O社会化营销平台（该平台面向大企业采购渠道、社会化采购渠道、社会化网络营销渠道和生活服务类电商平台），当然也可以把O2O权益类商品存入其中。

2）个人用户购买以上商品，选择A3公司的支付工具进行支付，当然权益类商品无需支付。

3）个人用户通过A3公司的支付工具进行支付。

4）A3公司支付工具支付A1/A2的商品款。

5）个人完成支付后得到电子凭证，去商户使用，如果是权益类电子券，通过线下购买A1/A2产品触发A3支付。

从此模式来看，以最简单的网关支付功能为主的第三方支付公司A3，从真正意义上做到“大道至简”的支付形态，在O2O商务互动中也不例外，也就是支付中商品方式！最简单的方式就是用户直接通过手机在线下完成支付，也就是利用手机实现“认证支付”、“快捷支付”等方式。

个人认为，在全局市场上，这种最简单直接的支付方式就是银联、支付宝和中国移动等巨头的天下，其中一个在线下占据强大的POS硬件和信用卡标准，一个在线上拥有强大的个人账户资源，一个拥有最大的手机用户群。

从线下商品的角度而言，对于权益类、预定类商品，以及要求货到支付选择的线下商品，尤其适合采用纯网关类的支付方式。对于A3公司，是O2O支付之战的巨头，因此，它们在O2O支付之战中结合商品的特点，和很多A1/A2公司合作，以这种合纵连横的业务方式出现在市场中。

不管O2O支付之战如何演绎，商业银行的支付主体功能无法撼动，它们与第三方支付巨头之间的关系逐渐由合作走向了竞合博弈的阶段。但由于两者在传统优势方面的互补，随着双方在产业分工上的进一步明确和利益上的平衡，合作将成为最终方向，通过合作实现双赢。

商业银行负责个人消费者的资金账户，A3公司负责消费者的线上线下无缝支付能力，它们离个人消费者最近；A1公司在区域市场促进着生活服务类商品的数字化，它们离生活服务类商品最近；而A2公司以第三方预付卡方式整合A1公司在区域内的生活服务类商品，在区域内，它实现了消费者和生活服务类商品发生消费行为的整合能力。所以，在“为生活而消费”的O2O理念下，生活服务类商品在线上和线下无边界地进行交易，谁离生活服务类商品近，谁离消费者近，谁又有能力拉近消费者和生活服务类商品的消费行为，谁将在O2O支付之战中胜

出。

O2O的支付之战，不是支付技术之战，也不是支付标准之战，更不是支付载体之战，而是无缝切入消费者支付生活服务类商品的整个环节的节点之战（商品数字化、社会化营销平台、第三方支付、预付卡等节点）中。在整个环节中不同公司定位在不同的节点上，比的是在该节点的专业性和其他节点的互动能力。在O2O支付之战中，A3公司的全局“正合之争”，恰恰需要第三方预付卡A2公司和“黄牛”类A1公司在区域局部市场中接地气。

O2O的新商业模式，让我们发现碎片和开放成为主流。无论是线下现实世界中的零售巨头，要向线上开放；还是线上的电商巨头，要向线下开放；无论是第三方支付巨头，要向生活服务类商品提供商（A1/A2）开放；还是商业银行，既要向第三方支付开放，又要向生活服务类商品提供商开放。那么，作为商业银行，在A1/A2/A3的O2O支付之战中又会如何呢？

第3节　银行业的O2O

钞票不是万能的，有时还需要信用卡。

——网络经典名言

O2O支付之战最大的变数——信用卡业务

生活服务移动互联网化的O2O要在中国大规模普及，让每个消费者在虚实互动中实现无边界消费，离不开两个因素：一个是手机，另一个是支付。

从这个角度来讲，电信运营商和银行是中国O2O产业发展的基础供应商，然而，这两大行业却会受到互联网领域的巨大冲击。由于这两大行业本身在中国属于资源和行政垄断性行业，反应速度相对较慢，而外资或民资把持的互联网行业相对比较灵活和自由，所以离消费者最近的生活服务类领域的O2O新商业模式，在一开始一定会先被互联网行业点燃。

电信运营商本身不生产手机，手机中面向生活服务类的应用优势也不明显。因此，在O2O生活服务类领域，电信运营商其实和互联网企业处于同一水平上。我一直认为，企业要在O2O领域胜出，要么离生活服务类商家近，要么离个人消费者近，当然，两者都近那就太厉害了。而电信运营商（主要是指中国移动）在消费领域其实离个人消费者不近，它们尽管拥有巨大数量的个人手机账号，但主要是靠彩信、短信等电信类产品来黏合个人用户，尽管这两类电信类产品也是生活消费类产品，但离衣食住行这些传统消费类产品还是比较远，手机支付（如水电煤、有线电视费、福利彩票、网购商品支付等领域）应用均不如支付宝。而作为O2O“入口”（主读）和“出口”（被动）的手机二维码技术，中国移动却应用于物联网领域，因此在O2O领域中，我估计电信运营商很难再占据明显优势。

但是，另一个垄断性行业——银行，恰恰是生活服务移动互联网化O2O过程的受益者。从2011年9月阿里系开启天猫贷款至今，天猫的坏账率为千分之一，相对于银行抵押类贷款产品1.7%左右的坏账率，这让很多业内人士欢呼，互联网开始冲击银行业了。但只要第三方支付公司没有吸储能力，面向生活服务消费的O2O永远绕不开商业银行。因为这些生活服务消费的资金还存储在每个人的银行卡中，支付宝尽管在支付的便捷性上已经做到极致，但消费者资金的起点和终点都在银行。如果银行利用互联网或移动互联网关注生活服务类商品中间过程的话（其实在信用卡领域已经渗透了很多年），那整个O2O之战的局面顿时发生变化。

谈起O2O的大趋势，很多业内人士喜欢谈论阿里巴巴、腾讯等互联网企业如何布局O2O，比如团购、优惠券、支付、平台等，因为那里热闹，越热闹的地方往往离真相越远。本节分析一下信用卡业务为什么会影响O2O支付之战。

“企业利润那么低，银行利润那么高，所以我们有时候利润太高了，自己都不好意思公布。”2011年12月1日，中国民生银行行长洪崎在“2011环球企业家高峰论坛”的表述迅速触及公众那根敏感神经。一时间，嘲讽和质疑接踵而至。中国国际经济交流中心副秘书长陈永杰更是公开表示：“银行的资本利润率已经不仅大幅高于工业，而且高于石油行业。”银行的巨额利润在国内实体经济困难、中小企业以及微型企业融资难的背景下，受到人们关注和议论，重点主要集中在存贷款利差高、收费多的问题上。

但是，银行业在个人消费领域中的竞争可谓激烈，随着大量股份制银行（如招商银行等）的崛起及外资银行（渣打、汇丰等）的大量进入，银行业对个人消费者的争夺竞争日趋激烈。以信用卡业务为例，在地铁口、商业街区，我们经常看到各类银行设摊送礼品推销信用卡。2003年被业内普遍称为“信用卡元年”，迄今为止，已经经历了整整10个年头。2003年，信用卡的发行数量仅为300万张；而央行2011年年底的最新统计显示，截至2011年第三季度，信用卡累计发卡量为2.68亿张。短短不到8年，信用卡发行数量增加了将近90倍。

工、农、中、建、交、招商、中信、民生等多家银行的发卡量均超过了1000万张，其他股份制银行也超过了300万张。而专家认为，按照惯例，前五年发卡行很难赚钱，尤其在中国市场，由于目前对行业门槛提高，一家银行如果没有300万张活卡将很难盈利。但是，这也并不意味着达到一定规模就一定盈利。在中国，信用卡的盈利门槛比海外高，在国外100万张信用卡就可能盈利；但在国内，由于种种原因，只有招商银行、中信银行等少数银行公开表示信用卡业务已经实现盈利，其他上市银行对于这部分数字并没有披露。

此前，中国银行业80%的利润来源于企业，发展空间已经被挤压，银行要进一步扩大信贷业务，个贷市场除了住房和汽车信贷以外，信用卡业务成为各家银行纷纷看好的市场。于是，办卡送礼、免年费、优惠多成了各家银行的砝码，信用卡迅速开始渗透。

尽管目前各银行的信用卡发卡量急剧上升，但是发卡和用卡毕竟不是一个概念。有统计显示，目前在我国信用卡市场中，休眠卡的数量占到了总量的6%以上。因此，信用卡的盈利也就成了未知数。

目前信用卡的盈利主要来自于三个方面，年费、商户的回佣收入和

利息收入。在信用卡产品发展成熟的美国，在发展初期，其利息收入占信用卡整个盈利额度的25%，商户回佣占30%，年费及其他收入占到45%；而在信用卡市场发展成熟的今天，资产业务已经成为美国信用卡盈利的主要来源，其利息收入占70%，商户回佣和其他收入各占15%。

目前，我国信用卡业务已经不再进行“跑马圈地”式的推广，主要是通过对消费者分层的方式将信用卡发展起来。想让信用卡“动”起来，就必须依靠消费产生透支行为。但银行一方面想要消费透支，一方面又必须抓住不良贷款率，不然的话，风险就会出现，所以必须采取有效的措施来对两者进行统一。因此，商业银行将会持续一段时间来深入分析信用卡客户的消费习惯，特别是生活服务类商品的消费习惯，根据其消费习惯开展后续服务，更好地达到经营风险与管理风险的统一。

在信用卡方面，商业银行未来主要注重的指标不是发卡量，而是从循环贷款额度等方面评估银行信用卡的效益。在未来，信用卡的发展会主要以细分个人消费者、研究个人消费者的消费习惯来不断挖掘具有信用卡潜质的客户，继续保持更大的盈利空间。

如果说银行的储蓄卡抓住了个人消费者的资金，那么信用卡就是掌握了个人消费者的消费行为，很多人只关注信用卡的实体卡特点，却忽略了信用卡业务本身和O2O的天然结合性。而在O2O支付之战中，主要拼的不是支付技术或手段的实现能力，恰恰拼的是生活服务类商品和支付手段的结合能力，这才是商业银行的信用卡业务在O2O支付之战中最天然的优势。

那么我们来分析一下银行的信用卡业务如何爆发O2O……

银行信用卡业务如何爆发O2O

我们，通过招商银行的这款“掌上生活”手机客户端来分析它在O2O生活服务类领域的布局：

1）信用卡还款（自有业务）：信用卡还款模块，提供用户手机端实现信用卡还款功能，为用户贴心定制详细操作流程，一键操作轻松还款。

2）电影票（生活服务类O2O业务）：掌上生活手机买影票，覆盖全国各大城市300余家影院的在线选座系统。足不出户即可了解当前热映电影、选影院、选座位、打折购买电影票。

3）优惠券（生活服务类O2O业务）：优惠券板块为用户提供周边美食优惠券及商户信息，用户下载优惠券，持卡优惠享不停。此外，运用先进的手机定位系统，为用户甄选出最近的美食优惠，贴心、高效地打造优质服务。

4）周边查询（生活服务类O2O业务）：运用手机地图定位方式，使用户快速查找周边的招商银行信用卡特惠商户、服务网点等。

5）手机充值（通信类产品充值业务）：中国移动、中国联通、中国电信全运营渠道覆盖，通过便捷的用户操作流程，使用户可以通过手机为家人和朋友充值，轻松充值，享受畅通通信。

6）手机银行（支付业务）：让用户快速进入招商银行手机银行，随时随地，安全快捷。

7）生活缴费（O2O缴费业务）：让用户足不出户缴纳水费、电费、燃气费，运用先进条形码扫描技术，智能生活，享乐无限。

8）推荐办卡送影票（O2O营销业务）：独乐乐不如众乐乐，众乐乐让自己更欢乐，推荐用户办卡还有惊喜礼品送。

9）手机彩票（虚拟商品购买业务）：手机也能买彩票，此外提供机选、手选不同方式，轻轻一摇，简单方便，幸运由掌上生活带给您！

10）优惠商户（O2O小商家联盟）：优惠商户板块，覆盖生活全方面，美食、购物、娱乐、品质生活、无限白金用户专享。通过手机还能搜索周边特惠商户，进而前往享受特惠服务。



招商银行掌上生活手机App

互联网领域目前非常热闹地谈O2O业务，除了团购外，目前有什么O2O业务不在招商银行的这个掌上生活手机客户端中？腾讯布局O2O也好，阿里巴巴布局O2O也罢，O2O是绕不开生活服务类移动互联网化这个过程的，是绕不开支付和生活服务类商品结合的，何况银行业的O2O布局不仅仅于此。

我们和某银行的一些部门沟通过，他们希望用O2O应用来提升他们部门KPI实现的需求，我们用两张表来说明。

第一张表是该银行各部门的KPI关注点。

部门	描述	主要关注问题（KPI）
信用卡部	信用卡产品的开发、营销	发卡、睡眠卡激活、增加卡消费
银行卡部	借记卡推广	发卡、促卡消费
个金部	个人业务（储蓄、贷款、理财产品）	吸纳存款、拓展理财产品
电子银行部	电子银行业务的推广、营销	开辟电子渠道，通过电子商城扩展业务

第二张表是银行各部门认为可以用O2O应用手段来达成其KPI指标的业务。

应用分类	业务名称	备注
开卡送	开信用卡送礼品	送生活服务类商品
消费送	刷卡消费总额超过 ** 元送	送生活服务类商品
睡眠卡激活	多长时间未使用的卡消费送	送生活服务类商品
积分兑换	信用卡积分兑换	兑换生活服务类商品
储蓄送	很多银行摊人头拉存款，为拉客户经常会送各类礼品	送生活服务类商品
理财产品送	买理财产品送	送生活服务类商品
电子银行	开电子银行账户送	送生活服务类商品
电子商城	积分兑换、网上购物	卖生活服务类商品

银行做很多业务，居然都是希望送生活服务类商品！为什么？回到Alex RamPell提出O2O概念的最原始出发点：美国电子商务每年的平均客单价是大概1 000美元，但是平均每个美国人每年大概收入为40000美元，剩下的39000美元跑哪儿去了？钱都花在咖啡馆、健身房、餐厅、加油站、干洗店、理发店等生活服务类商品。

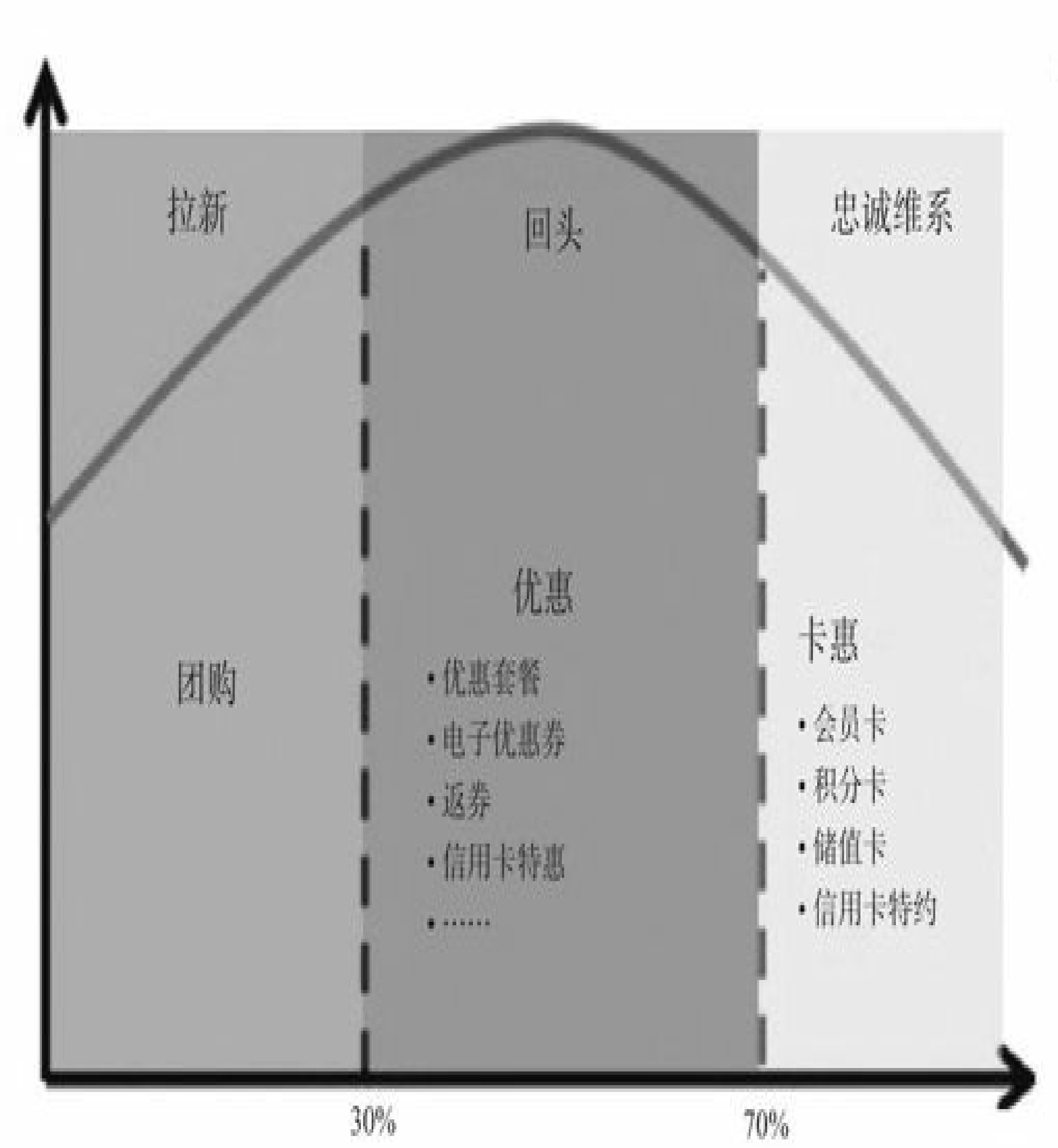
由于数据的保密性，我只能提供2009年翼码和各银行合作推进O2O应用的数据。2009年是翼码和各银行合作的第一年，当时O2O的概念还没有兴起，但这一年也有68万人使用翼码的O2O电子凭证参与银行的80多个营销活动。2009年，平安银行、建设银行、交通银行、农业银行、

中信银行、工商银行、浦发银行、招商银行等多家银行与翼码合作开展了基于手机二维码电子凭证的O2O应用。其中，平安银行的“10元电影看大片”活动持续时间最长，验证量达到28万次。

从2009年的电子凭证数据来看，银行普遍提供的个人消费者生活服务类商品排名分别是电影院、超市、快餐、烘焙等。当然最近几年，随着翼码和各银行在O2O业务中的深入，这方面的数据在发生变化。

目前，网上热议O2O业务发展趋势，从团购到优惠，再到卡惠，有人认为随着团购退潮，必然会向发展空间更为广阔的优惠空间迈进。在这个区间里，价格一般会在4～7折之间，活动一般由商家主动发起。跟团购相比，消费者的主控性更强，活动时间更长也更方便，消费者一般不需要主动预约，只要持有相应的优惠凭据，到店就可以享受折扣，而因为这类优惠力度较大，所以商户会采取限量或者验证方式进行控制。

国内的大众点评、布丁优惠券、丁丁优惠、惠800等都是基于优惠领域的服务。随着优惠的退潮，卡惠业务将兴起（指会员卡、贵宾卡等与个人身份绑定的关联业务）。这类优惠模式对于消费者而言，主动性是最高的，所有的优惠都是由消费者主动发起的，随时都可以进店享受“会员价”，但这种模式的折扣力度较弱，一般在7折以上。



网上热议的O2O业务发展趋势

从团购到优惠再到卡惠，从网站主动发起、到生活服务类商家发起，再到个人消费者主动发起，一步步走来，团购起到的作用是为生活服务类商家引入新用户，优惠则是为生活服务类商家增加回头客，而卡惠业务则作为生活服务类商家对忠诚用户的回馈，这三个阶段递进发挥效用，又相辅相成。

如果网上热议的O2O业务趋势成立的话，那么以团购、优惠起家的

网站，当它们辛辛苦苦爬到O2O业务的山顶时，突然发现银行信用卡已经在山顶等待多时。因为信用卡发卡和刷卡的大力推动，不少商户更愿意和银行签约提供特定信用卡人群的折扣优惠，“信用卡优惠”覆盖在“折”和“卡”两个区间之上，成为最受商户和用户青睐的增长点，从而点燃O2O业务。

生活服务移动互联网过程的O2O，本质是虚实互动的商务，使越来越多的个人消费者秉承“为生活而消费”的理念，从而改变每个人的消费行为。

社会化营销、消费体验和支付行为——O2O这三个基本商务行为将在O2O新商业模式下发生新的革命。其中O2O社会化营销将融合传统电商行业和传统零售行业进入新的零售模式；O2O消费体验将让个人消费开始进入“为体验而消费”的模式，可能这个模式会开启C2B的新电商业态；而O2O支付行为将影响运营商行业、银行业、第三方支付行业、互联网行业、甚至“黄牛”领域的深刻变革。大浪淘沙之中，究竟是谁的O2O呢？

第8章　“屌丝”的O2O

第1节　精英的O2O困惑

悠悠岁月，欲说当年好困惑，亦真亦幻难取舍。

——毛阿敏，歌曲《渴望》

精英的O2O困惑

2012年随着互联网巨头BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）在生活服务领域先后落下几个重要的棋子，O2O一直备受关注。其实在生活服务移动互联网化的过程中，生活服务类商品在移动互联网中的商务模式，相对于实物配送到家的互联网商务模式发生了巨大的变化，这个变化，是很多从事互联网的IT精英没有注意到的，所以出现了很多让人困惑的问题。

比如，O2O的入口是什么？O2O的闭环如何建设？等等。

在移动互联网时代，与传统PC相比，智能手机的优势在于屏幕小和提供地理位置信息，正是这两点区别，彻底打破了互联网传统的“路径依赖”。在PC上进行搜索，互联网的入口是那个搜索框，在搜索框中输入关键字即可。而由于屏幕小，在智能手机上通过那个搜索框输入文字就比较难了，所以通过快速扫描二维码电子标签进行搜索不失为一种新手段。当然，在线下环境放上很多的RIFD标签也可以，用NFC手机作为读写器。这样智能手机的搜索入口和PC的搜索入口（搜索框或URL）相比就发生了巨大变化。

智能手机具有提供地理位置信息的特点，使搜索的结果自然变成地图（或位置信息）。地图或者说地理位置信息其实是让线下的人和线上的东西产生关联的一个非常有价值的手段。

2012年，在全球IT行业之中，以传统PC产业衰退最为明显。与之相反的是，全球智能手机市场仍保持着稳步增长，因此其也被视为未来全球经济的新支柱之一。国外知名市场研究机构Gartner公司发布2012年第三季度全球智能手机市场调研数据。据其公布的最新数据显示，此季度全球智能手机产品销量达到1.692亿部，相比2011年同期增长达46.9%。其中，三星公司与苹果公司共同瓜分接近一半的市场份额。

既然，智能手机超越传统PC成为科技领域的新宠儿，那么是不是把互联网的Web应用到移动互联网的手机客户端就可以了呢？

互联网的Web应用，是建立在“唯入口论”和“唯用户论”的基础上，其中有入口和有用户就可以有流量，有流量就可以有广告收入。

基于PC的互联网，先是通过浏览器软件抢入口，微软不惜背上“垄断”的骂名胜出，接着Google兴起，以搜索抢入口，本来以为大局已定，Facebook以人与人的“关系”在入口中抢得一席之地。在中国，最神

奇的是奇虎360，居然以桌面安全软件（含导航）抢入口。在这几年电商（团购）烧钱的做法中，很大一块是被搜索、导航这些“入口”以广告方式拿走。关于“用户”论，当一个互联网网站通过某个或某些应用吸引千万甚至上亿用户时，该网站在互联网首先可以拓展其他新应用，来增加新用户以及保持老用户的黏度，然后通过应用（比如游戏）或广告就能赚钱！

当进入移动互联网战场，传统互联网的入口战推演到手机上了。2012年上半年，在微博上，周鸿祎和雷军这两位互联网“大佬”之间进行的“机霸”（小米）和“网霸”（奇虎360）大战，本质上就是两种模式入口之战在移动互联网的体现，小米从学习移动互联网老大苹果做起，而奇虎360则通过PC互联网迁移而来。这两种模式谁一定会成功，我不知道，记得创新工场CEO李开复早就下定论了：互动网公司做手机绝大部分会失败。其实我并不太同意此观点，只要互联网“大佬”在线上线下的营销和内容方面进行创新，其实是能够做好移动互联网的。

那我们看看移动互联网的入口，手机肯定是入口，但要占领这个入口，目前只有靠手机本身赚钱（比如苹果），所以小米学苹果，靠手机赚钱也无可厚非，但雷军的“硬件不赚钱”说法被周鸿祎戳破，挑起战争，使小米手机品牌化过程未来越发艰难。随着HTML5技术的发展，手机浏览器肯定也是入口，其实周鸿祎通过360合作机方式，利用手机安全浏览器等软件，我个人觉得这不失为一种方式。当然，互联网传统入口的搜索，在移动互联网中的变化，在于由原来的“搜得全”变成了“搜得准”，而输入方式也变成了在手机客户端嵌入二维码电子标签识别技术进行快速识别搜索，纯二维码手机识别软件不可能成为移动互联网的入口，因为拍码后没业务内容。其实，我个人觉得类似陌陌、微信的地理定位交友软件也是入口，但需要在云后台中开发出适合交友的业务服务（比如，附近的商家优惠，地图导航）。

关于移动互联网的用户之战，我个人觉得用户对移动互联网企业肯定很重要，但是用户不是决定性因素，至少目前还不是。不然，中国移动在移动互联网中早就成功了，它一开始就有几亿手机用户，把互联网上这点模式复制到手机用户中不就可以了。事实上，它也已经将很多互联网的Web应用复制到手机客户端中。很多人就会说中国移动是国企背景，没有互联网基因，那是不是中国互联网巨头BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）将互联网Web应用复制到手机客户端中，就表明中国移动互联网市场大局已定呢？

显然不是！其实，PC（含笔记本电脑）主要是占据个人用户的办公环境（含家里的书房），个人用户相对处于长时间的“安静”状态，

唯“个人用户”论的互联网应用整合模式是有一定道理的；而手机主要是处于“移动”状态的环境，在碎片式和目标性很强的户外环境中，唯“个人用户”论的移动互联网应用整合模式就不那么管用了，还是要与户外环境的“互动”模式相关，比如我在户外找附近的餐厅，查附近的交通，了解我面前这个景观的信息。

从表面现象来看，移动互联网的主要终端设备（智能手机）比互联网的主要终端设备（PC）的屏幕小和具有地理信息位置的特点；从实际现象来看，是消费者从相对“安静”的环境转移到相对“移动”的环境中，那么作为移动互联网面向生活消费的O2O和传统互联网面向实物商品的电商在深层次的变化是什么呢？

其实，问题永远不在于如何使用头脑里产生崭新的、创造性的思想，而在于如何从头脑里淘汰旧观念。这样的变化，就需要我们将互联网形成的“唯入口论”和“唯用户论”的旧观念淘汰掉。

生活服务与每个消费者息息相关，因此面向生活服务的O2O线下内容远比线上丰富的得多。所以在互联网传统模式下运营实物商品的电商，依靠“用户”和“入口”整合方式的IT精英们，采用同样的“入口”和“用户”两个方式植入面向生活服务类的移动互联网环境中，突然发现O2O闭环难成和O2O线下整体环境不成熟，使他们无法通过在线上玩整合的方式得心应手地玩线下模式。

创新工场CEO李开复在2012年10月19日召开的移动开发者大会上表示，O2O在国外看起来是即将要爆发，但在国内，商家还没有准备好。在中国，因为商家不是那么成熟，这方面有一定的挑战。李开复说，O2O本身就是线上用户接上线下商家的行为。线下商家（如，杂货店、餐馆）并没有准备好，它们不像消费者和用户那样准备好了。

这就是互联网IT精英们的O2O困惑，把O2O商业模式没有爆发，归因于线下商家没准备好。我个人认为，是那些互联网IT精英对移动互联网的商业模式没思考清晰，导致整个互联网Web应用都在向移动互联网手机客户端复制，《晏子春秋·内篇杂下》提到：“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳，叶徒相似，其实味不同。所以然者何？水土异也。”这就是成语“南橘北枳”的出处，意思是淮南的橘树，移植到淮河以北就变为枳树，比喻环境变了，事物的性质也变了。

为什么会这样呢？其实中国移动互联网环境下的商务模型发生了根本性变化：碎片化！

碎片化的O2O

所谓“碎片化”，英文为fragmentation，原意为完整的东西破碎成诸多碎片。有研究表明，当一个社会的人均年收入在1000～5000美元时，这个社会便处在由传统社会向现代社会转型的过渡期。而这个过渡期的一个基本特征就是社会的“碎片化”：传统的社会关系、市场结构及社会观念的整一性——从精神家园到信用体系，从话语方式到消费模式——瓦解了，代之以一个一个利益族群和“文化部落”的差异化诉求及社会成分的碎片化分割。中国社会已经进入人均年收入5000美元的时代了，所以中国社会进入了“碎片化”时代。

其次，随着自媒体时代的到来，由普通大众经由移动互联网技术与全球知识体系相连之后，一种开始理解普通大众如何提供与分享他们本身事实、他们本身新闻的自媒体途径已经出现，个人微博、个人日志、个人主页等自媒体手段为个体提供信息生产、积累、共享、传播内容兼具私密性和公开性的信息传播方式。目前个体信息传播和获取方式进入了“碎片化”模式，从而导致个体行为出现了“碎片化”，比如阅读。

读书是一种完全“非碎片化”的行为模式。深度阅读需要你能够持续专注，集中全部精力在书页上，因为你在阅读的同时必须进行思考。这个过程需要一个人可以持续不断地阅读数万字，然后稍微停顿一下，整理思绪，完善脑海中关于这本书的架构，一点点形成整体印象。尤其是对于阅读量足够多的人来说，在阅读的过程中他会不断抽取脑海里的关联书籍进行分析和对比，读一本书相当于在同时翻阅数十本书籍。这种过程对于专注力的要求极高，因为一旦思考被打断，就很难回到之前建立起来的阅读氛围之中，彻底从原书的意境中退出。

而目前“碎片化”的信息来源，比如微博，就很难培训人系统性思考的能力，微博要求一个人迅速在各种信息之间跳转，不要在任意一条信息上停留过多时间，又要求一个人尽可能快地“消费”一条信息。最后，对于那些在微博上发布原创内容的人来说，微博要求你能在海量的信息碎片中快速筛选，然后在两个原本没有关联的碎片中建立联系，并且把这种联系以巧妙漂亮的手法表达出来，于是可以赢得观众的欢呼和掌声。无需知道“为什么”，只需要不断判断“是什么”，然后把一系列“是什么”组合起来。所以，哪怕是最简单的逻辑也都被抛弃了。

整个阅读过程漫长而连续，伴随着静默和沉思。这一点和微博完全不同，微博是那种老师说一句，你就立即举手大喊“我知道！我知道！”的迅速反应。这不单是习惯问题，它根本性地改变了思考的模式。微博是无须做思考的地方，如何在最短的时间内作出最恰当的反应

才是最重要的，反应胜过一切，表态高于一切。

其实“碎片化”是不利于人思考的，可是，当前社会在移动互联网的推动下，碎片化已经成为趋势了。我们来看看移动互联网商务模式的碎片化：

渠道碎片化。在互联网模式下的电商，其网站是渠道，商品是内容；而到了移动互联网模式，由于智能手机、3G网络，手机二维码的电子标签和电子凭证等技术手段，使渠道碎片化了，商品内容可能还在线上淘宝店或线下某实体店，但这些商品内容可以通过大企业采购渠道、小企业采购渠道、社会化网络渠道、线下各种渠道、生活服务类电商渠道等这样的O2O的社会化营销渠道进行营销、交易了。

内容碎片化。本来志在拥抱互联网的线下实体商户希望进行网络销售，由于渠道碎片化了，突然发现，无须按照互联网模式下电商的传统方式进行线上运营了。传统线上运营方式是在大流量的电商网站（如天猫、京东）内开网店，进行网店装修，建立线上客服团队，在电商网站内按照引流规则进行营销，利用支付宝进行交易担保，利用消费者的信用评价建立网店的信用。由于线下实体商户已经有门店了，又能通过O2O不同渠道进行引流营销，再加上实体店受制于物理空间限制，销量要求准确有效而不是无限多（因为太多，实体店的消费体验一定差），所以对于线下实体店来讲，消费者CRM营销的满意度和忠诚度肯定比线上要重要得多，因为实体店本身覆盖的半径有限。对于线下实体店已经建立的信用体制，线上客服团队、网店的信用评价机制其实失去了它原来的意义，而担保交易的线上支付方式在线下实体店本身就不是问题，现金交易早就存在，再加上移动支付手段的普及。所以，线下实体门店纷纷采用O2O不同社会化渠道进行引流营销，这样必然导致某个O2O社会化渠道（比如微博、视频、12580、银行电子商城）出现来自不同线上渠道的不同内容，因此，内容碎片化已经成为趋势。

这就是移动互联网的商务模式，目前互联网“精英”们只走对了一步，就是开放互联网平台，开放平台有利于自己的渠道和内容都碎片化给其他渠道和内容，但2012年还是出现了“双11”时小品牌商被迫在天猫和京东之间二选一的现象，看来连平台开放也是一波三折。腾讯CEO马化腾在业内一直宣称“微信让腾讯拿到了移动互联网的门票”，但他仅仅拿到了一张站票，业内人解读他是谦虚，如果他真的从心底里认为那就是一张“站票”，那就说明，他是所有互联网“精英”中最看懂移动互联网商务模式不同于互联网商务模式的人，因为还有“精英”把O2O的闭环困惑归罪于线下商家没“准备好”。

在整个2012年，互联网IT精英们四处侃侃而谈O2O模式，从年初的

O2O定义之争，年中的二维码之辩，到年尾的线下商户闭环困惑。那些从线下一步一步辛勤耕作的“屌丝”们，他们的O2O也开始被关注了……

第2节　属于“屌丝”的O2O

不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海。

——荀子，《劝学篇》

“屌丝”流汗就能赚钱的O2O

屌丝（或写做“吊丝”），是中国网络文化兴盛后产生的讽刺用语，开始通常用作称呼“穷矮挫”（与“高富帅”相对）的人。2012年初，“屌丝”在我国广泛流行起来，成为年轻人群体间的语言文化。相对于屌丝最初的定义，如今使用这个词已成为一种社会性的自嘲现象。现在你会发现，无论是从表面符合屌丝定义的人，还是和屌丝属性毫不相关的人，无论男女都在争领这一名号。究其原因，是屌丝一词与当代的现实特征实现了完美的合拍。人们的思想正在从传统的桎梏中解放出来，人们已经意识到了问题的存在。更难能可贵的一点在于：人们并没有因为社会问题本身而放弃自身的努力，相反，大家一直在强调屌丝努力的重要性，不抛弃不放弃，贵在坚持。

到喜啦婚宴网成立于2010年5月，隶属于上海到喜啦信息技术有限公司，是国内首家垂直婚宴、喜宴预订电子商务平台，自成立以来，已为120 000对新人成功打造婚宴。“到喜啦”总部设在上海，在北京、天津、南京、杭州、广州、大连等14个城市开设分公司，通过互联网结合线下服务的O2O模式，解决了用户在寻找婚宴、喜宴酒店时所遇到的各种困难，通过到喜啦的贴心服务，真正让喜事办得方便、开心。

用户登录“到喜啦”婚宴网站后只要花几分钟时间回答3个问题，即：你何时想办婚宴（时间）？想办几桌，每桌预算多少（消费金额）？中式还是西式婚宴？

用户在网上递交答卷两个小时左右之后，该网站客服人员就会电话跟进、联络填写人，进一步细化、优化用户对婚宴的需求与想法，最后针对用户真实需求从自己数据库中挑选4家最匹配的婚宴酒店介绍给用户，安排他们实地考察并与婚宴酒店商谈、签约，最后该网站向预订成功的婚宴酒店收取佣金。

这个模式看似简单，壁垒不高，但实际上它帮助婚宴消费的两端解决了切实的问题。

一端是想办婚宴的新人，用互联网预订婚宴省心、省力、省钱（网站服务不但全免费，预订成功后还能从网站得到免费大礼包）；另一端是婚宴场所，婚宴虽毛利较高，提前预订时间较长，但个别婚宴酒店无力投放做营销，该网站前期免费营销能带来源源不断的消费客户，酒店付些佣金就不足为过，而且这两端随着消费体验度上升、酒店数据库增

加、业务像滚雪球一样能越做越大。

仔细分析一下，看似简单，其实有一定的准入壁垒：一是对婚庆行业的了解与酒店资源的掌控（网下），二是用网络继续去整合线下用户与酒店资源。

简而言之，这种商业模式接地气。在当时，这种看似较简单、较受用户欢迎和喜爱的模式在市场上没有较强对手，这就是市场机遇，稍纵即逝。它的转化率在电商公司里特别高：接近14%，即上网浏览其网站的有14%会填写答卷，而这个数字还在持续上升。该创业团队共三人，其团队领袖从事婚庆行业已十多年，是上海本地婚庆行业协会副会长，是非互联网IT精英出身的，来自传统行业的“屌丝级”O2O创始人。

O2O创始人若从互联网IT精英出身，去做线下的运营服务，往往要拿风险投资的钱“付学费”。因为互联网传统模式的“唯用户论”和“唯入口论”，使整个互联网行业变得异常浮躁，这个浮躁在某种意义上也和风投有关，在电商火热的时候，风投会让电商创业者不惜一切代价烧钱博眼球；到了电商冷却的时候，风投又会说电商创业者这种烧钱博眼球的方式是不对。

其实以前我们每个人靠“流汗”挣钱，用辛苦劳动获取财富，现在资本催化下的互联网精英们不仅不懂如何盈利赚钱（只会博眼球了），还不懂如何“流汗”做好运营服务。

从这10年的历史来看，当互联网通过技术或者创新以高效方式志在改变传统产业的时候，互联网就开始与传统为“敌”了，但传统产业决不是互联网的“鱼肉”，让互联网真正落地并使之有影响力的，一定是传统产业利用互联网技术对传统产业的价值链进行改造的过程。所谓互联网公司形成的全新服务性行业，这只是冰山浮出海面一角，互联网最大的影响不是创造了一个全新产业，互联网冰山的主体还淹没在传统产业的再造工程之中。互联网如此，移动互联网更是如此！

所以，不管是互联网还是移动互联网，真正的成功都在于接地气，O2O模式是商务行为在线上和线下互动的模式，所以更需要接地气！有人曾经说过，B2C成功主要是靠钱多，O2O成功主要是靠人多，尽管这话说得很极端，但有一定道理！

刚才我们举了“到喜啦”这个垂直O2O领域的例子，其实这样的O2O垂直领域还有很多，已经有很多“屌丝”在其中耕耘了。

（1）便民服务的O2O模式

比如家政、理发、搬家、月嫂、洗车、便民维修管道、疏通马桶等，这类服务都是以前互联网精英们看不上眼的，即使有这方面的服务，也就做做信息发布，实际上就是发发广告，还保证不了服务质量。

所以，便民服务O2O模式，就是利用在线上互联网训练出来的高效工作方式和逻辑思维能力，加上线下流汗的专业服务能力，完全可以掀起一场符合人性美德、高效协作、环保开放的便民服务行业新革命。至于这类便民服务O2O模式细节，比如消费者通过线上得到O2O电子凭证，服务人员到现场服务后，验证消费者的O2O电子凭证完成线上实时支付，并快速在线上完成服务登记，如果在服务中由于某种原因没把活干完全，还可以通过金额类电子凭证讨价还价完成线上支付。

（2）售后服务的O2O模式

现在已经进入信息碎片化时代，对商家的设备（如POS、电脑、扫描枪）操作使用的售后服务和培训，靠传统的互联网模式（打电话、网上保障、集中培训等）都行不通了，个人电器设备（电视、冰箱、空调、洗衣机等）的售后服务也是如此。只要抓住线上互联网的高效能力向线下引导，这类服务通过O2O模式也能提供。比如，我们布置在商户的几万台设备，商户的操作员流动性如此大，新来的操作员不会使用设备，出现问题（不管是使用中出现问题还是设备本身的问题）时打400电话，如果碰到占线，就很急，怎么办？直接用手机拍摄设备上贴的二维码电子标签，登录“故障申报”页面，故障申报页面上有“开机签到问题”、“验证问题”、“打印问题”、“对账签到问题”等常见问题，操作员在页面上确认后，后台客服就知道了，10分钟直接打电话给操作员，远程了解问题，并快速派单给当地现场保障人员，现场上门保障服务。

（3）餐厅的O2O

团购为线下餐饮店带来新用户，但效果不佳，于是互联网精英们纷纷献计，下一步就是优惠，再下一步就是卡惠，一个带来回头客，一个带来忠诚度。餐饮店真正要的是什么？个人认为第一需要的是高效的工作能力，没有高效的工作能力，用户越多，越是压力。比如餐饮门口排队，服务员点菜，配出来套餐如何快速卖掉等。如果某个“屌丝”在做餐厅O2O时在这个高效的工作能力上发力，我个人认为比目前的团购、优惠等靠谱得多。

（4）请帖、明信卡等O2O

请帖从印刷、寄送到地址多费劲，而且不环保，还无法和用户手机上的日程表结合；而将请帖制作成电子方式在微博上发私信朋友或发微信给他，到现场后，客户用O2O电子凭证验证后直接发短信到对应销售人员手机上，由专人陪同入场，这些服务都可以做得很深入。明信片也是如此，即反向做O2O。目前寄明信卡的人少了，但在旅游风景区，用手机拍照，制作成当地旅游个性化明信片，然后由当地邮政在线下制作后寄出，其实也是很不错的O2O。

（5）个人传情和社区O2O模式

个人的O2O目前主要集中在基于手机的传情和位置交友上。其实，我一直认为陌陌是一个很好的个人O2O工具，比如，可以在小区里和陌生人互动中，联合小区的业主要求物业提高质量服务等。

（6）反转O2O

Groupon在中国香港和新加坡开设的团购实体店突破了原有的电商模式，更加贴近中国香港本土的商业环境和消费习惯——既然消费者喜欢体验式购物，那么自助式提货自然有其发展的空间，这在节省物流成本之余也为售后服务和顾客关系管理提供了场所。货物现场查验与沟通为Groupon赢得了消费者的信任。而在提货现场所展示的团购产品也使消费者能够在网上下单之前触摸体验，实现从线下到线上的转移。许多人或许会认为互联网是购物的终极场所，但是Groupon回归线下的手法却让人开始反省线下对线上的影响。虽然在这一案例中，线下并非旨在为线上服务提供大流量，但其在与线上网购途径的配合互动中却显示了极大的潜力。这个模式在中国也有例子，“钻石小鸟”是国内最早从事网络钻石销售的专业珠宝品牌，同时也是中国网络钻石销售第一品牌，始终致力于引领全新钻石消费潮流。从2002年初创品牌到2004年在国内开设首家基于Office的钻石体验中心，直至今日的短短8年时间，“钻石小鸟”迅速把“鼠标+水泥”的全新钻石销售模式从上海相继带到了北京、杭州、广州、宁波、南京、成都、武汉、西安、青岛、长沙、重庆，共12个省级城市，相信在不远的将来它会覆盖全国各大主要城市，成为一个全国性的钻石珠宝大品牌。

以上仅仅讲了我所了解一些的领域，个人认为还有很多领域可以开展O2O，比如，游戏、电影、健身、培训、代运营、快速消费品巡检、个性化定制业，甚至农业等。基本上还是那个思路，既然互联网精英们认为线下环境整体不成熟，形成不了闭环，“屌丝”们就以汗水脚踏实地，用互联网的高效工作和技术武装线下行业，O2O是属于“屌丝”们的。

从2012年第4季度开始，O2O闭环是互联网精英们在业内最喜欢谈的，也是被认为最困惑的，那么我们也来谈谈O2O的闭环问题。

属于谁的O2O闭环

我问过很多业内的O2O从业者，想了解他们眼里的O2O闭环，得到的回答基本是线上发布的信息扩散影响所揽到的线下消费者接受消费行为的一个统计环节，有了这些统计资料才能形成O2O模式的闭环。有人认为，O2O闭环是切入到用户消费环节的数据积累，能在未来实现精准营销。

如果这就是O2O闭环，那么对于我们从事6年多的手机二维码电子凭证业务，由于电子凭证本身就可验证，因此数据统计和积累早就完成了。难道我们早在6年前就完成了目前业内困惑的O2O闭环吗？显然不是。

在这10年，线上互联网电商从营销、交易到送货上门，本身已经完成了业务系统的闭环；而线下实体店，无论是大的连锁企业，还是小的单店餐厅，它们要么有庞大的ERP（MIS）系统，比如，苏宁花巨资请IBM实施SAP，要么就只有一个收银机，线下商品的营销、交易也形成了业务系统的闭环。

那么O2O的闭环是如何产生的？在线上和线下互动过程中，虚实世界中原先两个闭环的业务系统开环了，所以闭环问题的出现不是因为原来不存在数据，而是现在需要以电子凭证方式来完成验证，才能实现数据可统计，而虚实互动形成了新问题——线下线上开环，所以O2O闭环才会被关注。

这是一个很简单容易的事，但为什么传统互联网中从事O2O的IT精英们，一直在纠缠这个问题。那是因为以下两点：

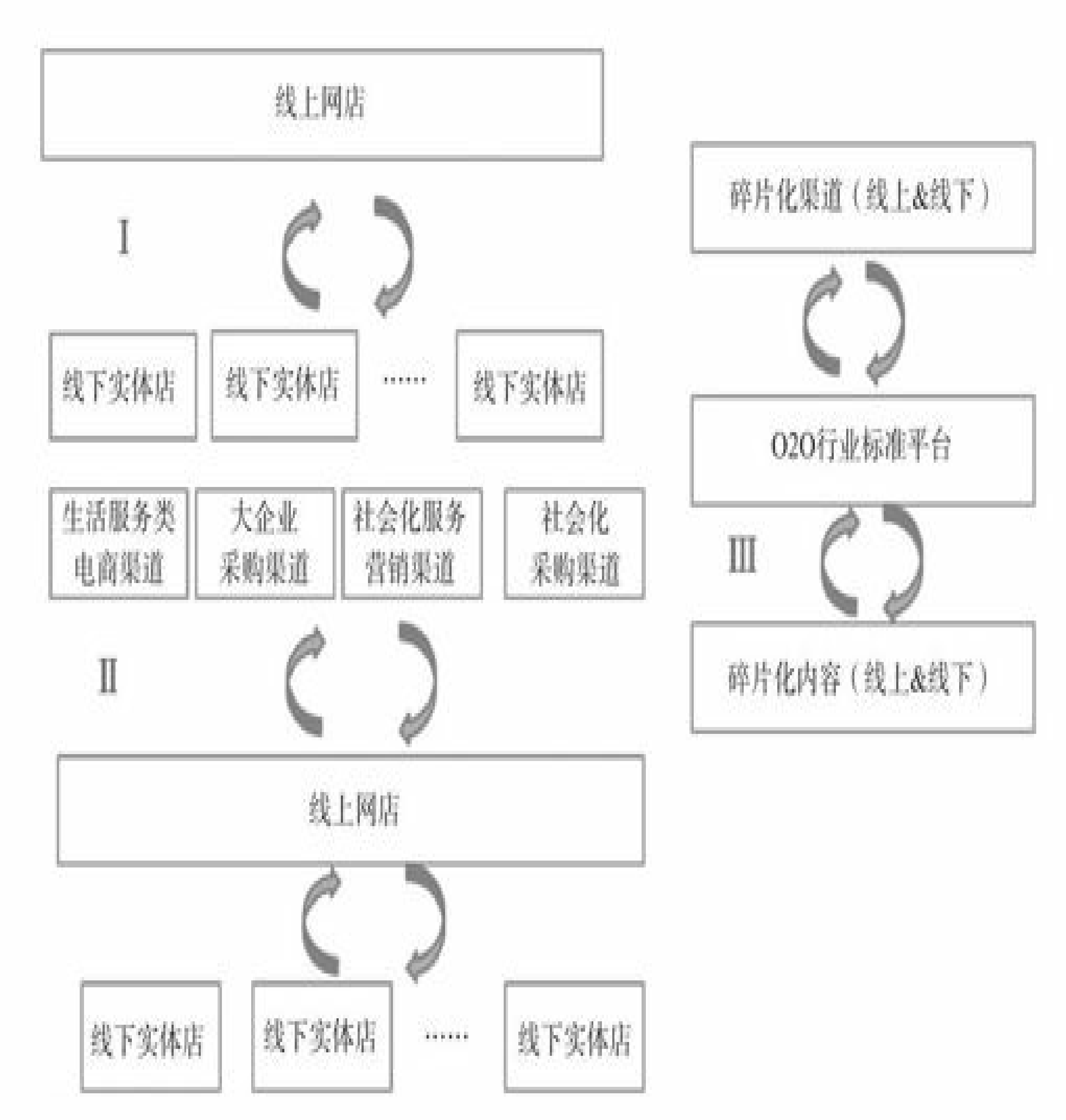
1）那些做团购和优惠券的互联网从业者一般把生活服务类电商定义为O2O，传统团购的结算方式都是商家登录团购网站完成订单号输入，而提供商户优惠券的网站无须结算。这两种结算模式，其实都没关联到商户的业务系统（含财务系统），所以没碰到线下商户的开环问题，在他们眼里的闭环问题，仅仅是其网站没有线下商户数据而已（特别是从事优惠券网站的O2O从业者），根本不是闭环问题。

2）线上互联网从业者，在浮躁的风投资本环境下，感觉线上互联网要线下商户数据是天经地义的，因为线上给线下带来了生意。越是如此肤浅地理解，越难解决O2O闭环问题。

其实O2O的闭环问题，目前是线下商户和线上电商两个业务系统数据标准不统一的问题。随着O2O的深入和成熟，先是线下强大的实体店在不同O2O社会化渠道中要求数据（先是结算数据，然后是消费者数据等）标准化交互，接着是碎片化渠道和碎片化内容的形成，内容提供商

和渠道提供商的数据标准交互要求越来越强烈，从而出现O2O行业的数据标准交互以及符合该标准交互的平台来解决O2O的闭环问题。

我认为业内目前讨论的O2O闭环问题仅停留在线上如何得到线下数据的问题上，远没有到真正意义上的“O2O闭环问题”。比如，麦当劳全国有17个分公司（不完全是按省份建制的公司），1600家门店，而中国移动全国有31个分公司（完全是按省份建制的），假设现在中国移动积分商城可以兑换麦当劳，上海的某手机移动用户在积分商城里兑换了麦当劳，并送给他在北京的女朋友，让她在北京某麦当劳门店享用。这个案例中的结算和支付数据复杂程度，就是真正意义上的“O2O闭环问题”。



O2O闭环的三阶段

我个人认为要解决“O2O闭环问题”，主要抓住以下原则即可。

1）不是商家没准备好，是线上互联网企业目前还没“杀手”级的业务，让线下商家业务系统和线上网站系统心甘情愿地主动对接。

2）当双方系统对接时，只要解决线下商家的闭环问题，线上的闭环问题就能解决。

3）当渠道和内容碎片化规模形成时，只要解决内容的闭环问题，渠道的闭环问题就能解决。

4）谁更接近生活服务类内容，哪个渠道更能接近和定位个人消费者，谁就能胜出，闭环就能迎刃而解。

O2O既然是属于“屌丝”的，那么互联网精英们要在O2O方面取得成功，最佳方式是“降级”，精英降级为“屌丝”之日，O2O离成功不远了！

第3节　精英降级为“屌丝”

既要仰望星空，又要脚踏实地。

心态降级和影响力变化

有篇博文“屌丝IT创业者的降级论”曾在网上疯传，作者在文章结尾写道：“这些原始而纯粹的行业，正在等待IT精英们的降级，如同蒲公英一般的伞兵，在黑夜里从天而降，长驱直入，用最智慧的产品、最优质的服务拯救这些早就该死的行业，屌丝的生命将会绽放出银色的羽翼，无比丰满，无比性感。”

我赞同其中的部分观念，但对于互联网IT精英相对其他行业高出一筹的所谓“智慧”和“思想”非常反感。对于IT企业来说，所谓技术进步或创新的“好处”，如果传统的行业感觉不到或不“领情”，就是误人子弟。这十几年从.com风光、ERP热潮到BI神话（数据决策），这些对传统企业“误人子弟”的做法，IT企业无不以“网络技术大量使用，信息民主机制可以一下子改变组织的结构（如扁平化）”为口号，以“布道者”的身份，来指指点点这些被讥笑为“落伍者”的传统企业。

却不知，当今最伟大的IT企业（如苹果、IBM、甲骨文、微软）等，其组织结构却是“神秘的科层式”，信息技术只是改变组织行为的速度，还没有改变组织的结构。IT从本质上依然是基于传统经济学行事的，所以不要在口头上声称自己多么具有“革命性”和“先进性”，这种“姿态”不仅毒害了IT企业的正常成长，还毒害了IT企业和传统企业的信任关系。

所以，当互联网IT精英们进入O2O领域时，不要以为自己真的是“降级”，不要以为自己是“皇帝的女儿”，要放下自己原来“唯技术论”的高贵心态，向曾经这些被自己讥笑为“落伍者”的传统企业学习如何生存，并从中思考如何用IT技术和手段来参与创造该传统行业的新篇章。

在中国，生活消费者面对大量低质量的商品（食品、汽车、电器、服装、手机等）和低标准的服务（交通、家政、餐饮、便民等）。在这样一个时代，如果互联网IT精英们抓住机遇，把“高贵”心态主动降级为“屌丝心态”，用心做服务，用线上互联网的高效，用线下脚踏实地的汗水，一定能使O2O接地气。

为什么说心态降低对实现O2O接地气非常重要呢？除了上述利用线上互联网高效的IT技术以及线下脚踏实地的运营这些实操层面以外，其实生活服务移动互联网化的O2O新商业模式正处于社会传统意义上的“影响力”巨变时期，“屌丝”一词的流行就说明这个现象。

目前“碎片化”时代已经来临，碎片化方式使社会进入了个体间相互

影响的阶段，每个人都开始拥有一定影响力，原先“造神”式的影响力在减弱，谁也无法拥有绝对的影响力。影响力，一般指的是用一种为别人所乐于接受的方式，改变他人思想和行动的能力。

影响力一般有三种：权力影响力、宗教影响力、心智影响力。

对于前两种影响力，一个来自权力强制，一个来自信仰和敬畏。但这两者不是我们讨论的范畴。虚实互动的O2O新商业模式主要处于心智影响力在碎片化时代发生的变化过程中。

在自媒体没有大规模出现前，互联网行业的创业者怀抱着改变世界的伟大梦想，投资者个个巍巍乎志在高山，分析员时时发表研究报告来指点江山，媒体人不停传播着行业成功者的励志格言，让整个互联网从业者浮躁到极致，该行业是一个反思相对弱和敬畏感不强的行业。所谓“反思”也只是资本遇冷后“抱团取暖”时的生理反应，根本不是一种真正来自内心的“反思”。

对于心智影响力，这种影响力不是以“服从”为目标，而依赖于“信从”。以前尽管互联网信息发达，但我们还是依赖于传统“点对面”的传播方式，在“公知”、“专家”的光环下，我们自然而然地觉得这些人具备我们认为的信用、才能、知识和价值观，所以我们的行为信从我们内心进行自主性地选择改变。在目前“点对点”自媒体推动下的今天，“公知”、“专家”们在微博上的表现开始被广泛质疑，心智影响力进入个体间相互影响的时代。

对于用户个体行为而言，影响力也是无处不在，有些行为是影响别人的，比如我希望顾客购买我的服务；有些行为是被别人影响的，比如在微博上看某名人对某事件的评论。影响个体行为的基础主要有以下3点：

1）由于现在信息爆炸与个体时间精力有限的矛盾，人们急需找到减少信息的方法与减少思考决策的方法。

2）人类的发展和科学的进步，导致个体碰到的很多事件基本上都有规律可循或反复发生，既然有规律，每件事情的处理应该都有“诀窍”与“捷径”，那么个体行为依套路行事成为很自然的事情。

3）由于情感、环境对于个体行为的影响显著，导致个体行为相信自己的主观感觉，在很多情况下指引行为的是主观感觉，而不是冷静的头脑。

根据以上3点基础，《影响力》的作者美国著名心理学家罗伯特·西奥迪尼[1]总结了6大心理秘籍，解释人们为什么总是不知不觉地受到他人的影响。作者没有用深奥的专业术语，而是以通俗易懂的语言、翔实

的案例和科学的实验结果来证明这些影响力的存在以及其发挥的作用。《影响力》中6大心理秘籍的原理概括如下：

1）互惠：互惠源自于人们的一种心理契约。赠与对方以利会让别人有一种负债感，同样，不遵守互惠原理的人会被贴上忘恩负义的标签。我们在营销中采用买什么送什么，其实均利用这个互惠的方法。

2）承诺与一致性：在承诺与一致性的原理中，最关键之处在于如何使对方建立承诺，那么一致性的行为便受到你个人的控制了，因为保持一致性是人面子的问题，保持一致性寻求心理上的平衡与愉悦，对真相的恐惧与一致性的诉求。比如营销中的试吃和试用。

3）社会认同：社会认同的背后是对大众智慧的承认。即我们判断是非的标准之一就是看别人怎么做与怎么想的。在这个不确定性的社会，从众就意味着低风险。这就是具备心智影响力的组织和个人要多对个体行为进行及时认同的道理。

4）喜好：在个体的行为中，喜好是指愿意答应自己认识和喜爱的人提出的要求。这就是美女营销方式比较吸引眼球的道理，如果双方实在没有共同的喜好，那么树立共同的敌人也是一种方式。

5）权威：权威的影响力来自于人们对于权力和专家专业性知识的敬畏，影响个体行为已经炉火纯青了。当然这些权威还包括一些外部标志（如豪华轿车、高档手表、居住的位置、享受的特权等）影响个体行为。

6）短缺：短缺原理是指当一样东西变得稀少时，它会变得更有价值，即机会越少，价值就越高。一种原本对我们没有太大吸引力的东西，突然间变得有吸引力了，就是因为我们发现很快就得不到它了。某种东西变得短缺，不仅会让我们更想得到它，而且当我们必须通过竞争才有可能得到它时，我们想得到它的愿望就更强烈。这就解释了为什么房子限时限量供应，抢购人会络绎不绝的道理。

所以我们做O2O营销设计的时候，需要考虑到个体影响力的这6个秘籍。下面以我们在2009年6月配合福州移动和福州东百举办的一个福州移动VIP用户专项活动这个O2O案例为例，介绍如何应用6大心理秘籍。

当时活动的内容为：向20万福州移动VIP客户主动发送二维码电子邀请函，用户凭邀请函入场。开通12580、短信通道，支撑移动用户实时积分/M值兑换东百二维码购物抵用券。福州东百提供的服务包括：闭馆两天（周六、周日），为移动VIP用户提供专享购物服务；向移动VIP客户提供深度优惠折扣；凭借移动电子邀请函入场的用户，可另外获得东百赠送的100元购物抵用券；提供福州移动全方位的广告宣传牌位和活动支撑。对于福州移动而言，该活动产生的效果包括：

·深度的VIP客户品牌推广和新颖的VIP客户服务（抵达现场的客户达到6万人）。

·12580拨打量大幅度提升。

·积分/M值消耗。

·轰动的市场效应，直接促进福州市发展优质的联盟商户。

对于福州东百而言产生的效果如下：

·营业额比平时翻一番。

·闭馆营业期间，周边其他商场消费力明显减少。

·宣传了自己的品牌。

这是从这个O2O业务中的两个O（福州移动和福州东百）来分析活动效果，其实在设计这类O2O营销活动时，最先应该从个体心智影响力的6大秘籍来判断该活动能不能影响个体用户参与此事，如果个体用户不参与，线上的O和线下的O是不可能互动成功的。以下是对该活动的用户影响力分析。

事件	互惠	承诺与一致性	社会认同	喜好	权威	短缺
东百为VIP用户提供专享闭馆营业服务			以东百的商业品牌和移动VIP用户建立认同		运用权威媒体宣传	
东百送100元抵用券		100元抵用券试用				
移动提供积分兑换东百物品	移动对VIP用户快速兑换积分上存在互惠					该活动对移动的积分兑换应用本身有短缺性
移动对VIP用户的品牌宣传			深度的VIP客户品牌推广并影响其他同类品牌的商家	有亲和力并与VIP用户建立一种品牌喜好		

福州东百的福州移动VIP用户活动的个体影响力分析

当前个体用户的影响力在自媒体时代被快速构建、快速形成、快速传播和快速制约着，如果我们以“屌丝”的心态去理解个体行为影响力，并应用于O2O产品设计中，其实目前的O2O困惑都是前进道路上暂时的小困难。

O2O新商业模式通过线上线下的互动，本身对线上互联网企业和线下零售企业就具有影响力，影响力就是改变力，影响我们改变因素的主要是两种：潮流和主流。比如，现在微信火了，这就是潮流，潮流是一

种总是在变化的流行，“你方唱罢我登场”的生活态度，O2O的各种渠道、各种内容、各种营销手段本质上都是一种随潮流而动的方式。主流是什么？是社会大势的方向（比如，民生消费是未来10年的重点），是永远存在的人性弱点和人性永远追求的美德。只要O2O在主流和潮流之间，我们相互影响相互微调，一定能实现O2O接地气。

随着智能手机的普及和移动网络的推进，O2O新商业模式必定改变互联网传统的商业模式。在目前这个碎片化时代，社会化营销的兴起和消费者消费行为的无边界化，引起营销、交易和消费体验这些商务行为的变化是必然的，因此O2O在个人消费者心中必定形成“为生活而消费”的理念，改变“为产品而消费”的理念。

在这样的消费理念下，生活服务类电商正是O2O的先行者，但它仅仅是先行者而已，人的消费行为包括的内容小到生活服务类零售，大到民生行业。下面讨论在民生行业中最“富”的企业也开始进入O2O领域了。

[1]罗伯特·西奥迪尼，亚利桑那州立大学的终身校董事讲席教授（Regents Professor），也是研究生特聘教授。他在威斯康辛大学获得了学士学位，在北卡罗来纳大学取得了研究生学位。他曾任美国人格与社会心理学协会的主席，并获得了协会颁发的突出科学贡献奖。他的研究发表在许多杂志上，包括《社会心理学手册》、《个性与社会心理学杂志》等。他的著作《影响力》已翻译成26种语言，在全球售出了200万册。

最“富”的企业也开始O2O

石化行业是我国的支柱产业。石化行业生产线长、涉及面广，仅中国石化集团就有原油、成品油、天然气等输油、输气管道近6000km，加油站2.4万个，石化企业的油田、采油厂、炼油厂、化工厂、油库、加油站、输油（气）管线遍及全国城市、乡镇。生产过程包括油气勘探、油气田开发、钻井工程、采油工程、油气集输、原油储运、石油炼制、化工生产、油品销售等，生产社会需要的汽油、煤油、柴油、润滑油、化工原料、合成树脂、合成橡胶、合成纤维、化肥等3000多种石油、化工产品，与人民的衣、食、住、行密切相关。每年在中国前500强企业排名中，中石化和中石油都是排在前2名，2012年中石化和中石油的收入为2.5万亿和2万亿，两家企业总收入占2011年中国47万亿GDP收入的近10%，被称为最“富”的企业。

实际上，石化行业中目前能应用O2O的有两大类业务，一种是油品类业务，另一种是非油品业务。油品业务有充值卡和加油卡系统管理，非油品业务由易捷超市进行管理。所以这两类业务分属不同的系统管理。在应用O2O业务的过程中，管理相关业务的时候也要分开管理，包括查询、报表、日结等。

目前O2O在石化行业中的应用模式如下：

1）大企业采购。中石化是大型国有企业，并且是垄断行业，对大企业采购石油产品订单不敏感。

2）业务管理。中石化企业切入O2O，很多想法旨在优化业务管理，导入O2O应用为业务管理带来价值，比如加油卡业务的管理。

3）产品营销。

·油品营销。中石化比较慎重，一般不会打价格战，虽然不会主动降价，但是会做促销，促销产品往往是非油品。

·非油品的销售。这方面往往是中石化比较重视的，从营业收入的利润而言，中石化销售的油品和非油品的利润是相差很多的。

4）电子商务。这是个重要的议题，从这个角度上看，石化拥抱电子商务是趋势，当然最终走向O2O生活服务类电商模式，依然是借助社会化的电子商务平台进行充值卡的销售拉升业绩。不过在各省石化内部方式不尽相同。

5）品牌推广。中石化也有会员卡业务，并且会员有积分，可以进行异业的积分兑换和抽奖等活动。

截止2012年3月，北京石化利用O2O方式将加油卡售卡量突破800万张，北京石化针对不同客户群实施差异化营销策略，满足不同类型用户

的个性化需求。下面介绍一下差异化营销方式。

（1）优惠前置："油补变油卡"

为服务好出租、租赁企业，从2011年开始，北京石油零售中心大客户部主动上门走访，与6家出租车公司和1家租赁公司签约，为其统一办理主副卡形式的"出租油补卡"。以前，出租车公司的油补发放形式主要有三种：一是以现金方式发放，二是将其打入司机工资卡，三是用油补抵"份子"钱。出租车公司的管理人员发现，现金和用油补抵"份儿"钱的方式不便于统一管理、专款专用，将其打入工资卡，无形中又加大了司机的纳税负担。

"油补变油卡"这种优惠前置的做法一经推出，立即在出租、租赁行业引起较大反响。7家协议公司中已有4家每月将燃油补助定期打入中国石化加油卡主卡，使得北京石油大量现金客户发展成为加油卡客户。"您用出租车专用卡加油，每升可以享受4%优惠返还。"听到加油站介绍促销优惠政策，的哥明白了，持卡用户比现金用户更划算。

（2）节日经济："卡封送吉祥"

2012年春节前，40万张红底烫金的吉祥卡封出现在北京石油500多个加油站里。两个月内，该公司共销售加油卡50万张，比2011年同期相比增长15.7%。"加油卡，小巧、方便、实惠，包装也好看，过年送朋友，上档次。"在昊良加油站，仅1月14日一天，就销售了93张加油卡，278张定额充值卡。

看到"油卡礼品"越来越被消费者认可，北京石油着力开发节日纪念卡市场。他们在各种节日前推出特色卡套和纪念卡，并且非常注重细节，在油卡包装上也下了很大工夫。

自推出加油卡封以来，北京石油根据不同节日特点设计卡封图案，到目前已推出"玉兔送福"、"团圆中秋"、"龙腾盛世"等6款卡封。把这些卡封免费赠送给购买加油卡的用户，同时，新颖独特的卡封吸引了不少消费者。

（3）互利双赢：激活"休眠卡"

并不是每张加油卡都会被顾客经常使用，那些半年以上没有使用的加油卡，最终变成了"休眠卡"。为挖掘"休眠卡"的市场潜力，自2010年起，北京石油就陆续与部分知名航空公司和知名旅行网站合作，开展订机票、订酒店赠送加油卡充值额活动。为方便顾客，该公司与合作单位约定，顾客在订机票、酒店成功后，只需提供加油卡卡号，便可直接将赠送的充值额充到顾客的加油卡内。这种合作模式在给顾客带来实惠、降低出游成本的同时，也让他们对中国石化加油卡及中国石化多元化增值服务有了更深层次的了解，可谓互利双赢。目前，该公司仅与携程旅

行网一家合作，就为顾客的“休眠卡”充值近80万元。

（4）技术升级：手机二维码充值

2012年2月15日，密云某机械厂的孙先生来到沙河东加油站。他掏出手机，翻出一条短信递给发卡员。发卡员将短信中的二维码对准二维码机一扫，300元的充值额便充入孙先生的加油卡中。“电话充值600元，可以返300元的礼品，我首选电子加油卡，实惠又方便。”孙先生说。

2012年是北京石油与北京移动合作的第八个年头，这种以手机通话积分返礼品或提前大额充值手机话费返加油卡充值额的组合消费方式，在消费者中反响强烈。而返加油卡的方式，也从最初由移动公司购买加油卡为客户邮寄，到北京石油直接从后台为客户加油卡充值，再到如今的二维码充值，逐渐实现了从人力密集型到科技密集型的转变。

2011年，北京共有10多万移动手机用户，通过二维码电子充值额方式兑换了加油卡，兑换成绩喜人。

O2O本质上是接地气的，这10年间，互联网企业的IT精英在各种光环和资本簇拥下，相对有种“互联网改变一切”的霸气。随着互联网进入移动互联网时代，生活服务开始拥抱互联网，无论是线下一家小小的宠物店、连锁零售快餐巨头，还是涉及民生消费的大企业，都在开始移动互联网化，而由于个人消费者进入碎片化时代，影响力进入个体间相互影响阶段，他们的消费行为也将会改变。因此，O2O是属于“屌丝”的，IT精英只有降级成“屌丝”才能做到真正接地气的O2O，那么接地气的O2O产品应该如何设计呢？……

第9章　O2O的产品设计

第1节　什么是好的产品设计

人人围着我说，我知我不能去比乔布斯，

太多人、太多人一生经历无异，不知所以。

——洪杰，歌曲《我不是乔布斯》

乔布斯的产品设计

乔布斯被认为是计算机业界与娱乐业界的标志性人物，同时人们也把他视作Mac、iPod、iTunes、iPad、iPhone等知名数字产品的缔造者，这些风靡全球亿万人的电子产品，深刻地改变了现代通信、娱乐乃至生活的方式。

2011年10月5日乔布斯因病逝世，享年56岁，他是改变世界的天才，被称为“神一样的产品设计师”。他凭敏锐的触觉和过人的智慧，勇于变革，不断创新，引领全球资讯科技和电子产品的潮流，把电脑和电子产品变得简约化、平民化，让曾经是昂贵稀罕的电子产品变为现代人生活的一部分。

目前，在苹果内部获得成功的秘诀是正确回答一个问题：“史蒂夫·乔布斯会怎么做？”美国网景公司[1]联合创始人之一Marc　Andreessen也曾说过：“推出第一款产品的切入点，首先是自问‘史蒂夫·乔布斯会怎么做？’”

那么，当要设计一款新产品时，乔布斯会怎么做？著名苹果博客作家Honny Evans表达了几个观点。

KISS

别想歪了，这可不是Kiss，而是英文Keep it simple, stupid（尽量简单）的缩略。

以iPad、iPod或者Mac为例，这些产品完美地结合了软件，但在外观和操作方法上又显得如此简单。它们不仅仅是产品设计，它们还是艺术和创造性的表达。强调重点，保持简约，这要求更繁琐的工序和更高超的技艺。但是，简单却成为用户体验成功的必备因素。

史蒂夫·乔布斯曾在《无线》杂志中说过：设计是一个有趣的词语。有人以为设计是指外观，但是，如果你再往深处探究，它实际上是指作用。Mac的设计不全是指它的外观，这只是其中一部分而已。基本上，还包括它的功能。要想设计出优秀的产品，必须明白这一点。你必须真正体会“设计”的全部，要有彻底吃透它的那股热情，咀嚼它，慢慢品尝，可别囫囵吞枣。然而，很少有人肯花时间做到这点。

要领先，不从众

iPad没有吞掉PC的销量。撇开果迷的盲目崇拜，戴尔在向市场推出

低价的个人电脑时，付出的努力的确比苹果公司多。但事实是，走自己的路，是任何形式的颠覆性哲学的关键。苹果公司不会从众，而是从自己的想象中找灵感，再结合当今世界科技形势以及未来可能出现的技术进一步完善产品。

史蒂夫·乔布斯在D8数字会议上说："苹果公司不是世界上资源最充足的公司，我们能够成功也是因为我们下的注下对了。我们尽量选择那些萌芽中的技术。做对的选择，你就能很成功。"

另外，乔布斯也说过："我不可能去问顾客一台基于图形的电脑是什么样的，因为他们自己也不知道基于图形的电脑会是什么样。没人见过这样的电脑。"

快、狠、准

当你知道这件事情不会成功时，你必须果断放弃，不应该再等待一个你已知道的结果，做到快、狠、准。

产品设计亦是如此。当一款产品无法进行时，应该立即宣布终止，继续向前看。苹果公司在这方面的手法已是业内出了名得狠。看看苹果公司是如何对待Flash的吧，乔布斯曾说："有时候我们摈弃一些东西，人们认为我们失去了理智……但有时候必须做出正确的选择，继续前进……Flash已经不行了。"

放在心上

20世纪80年代，乔布斯在接受《花花公子》[2]杂志采访时谈到Mac："我们是为自己设计，由我们来评判是好是坏。我们不去做市场调查，我们只想尽最大的努力制造出最好的东西。假设你是一个木匠，制作一个精致的柜子，你不会因为柜子靠墙的那面没人看见，就用一块很差的木板。你还是会选一块同样精致的木板，因为你知道即使没人能看见，但那一部分是存在的。因此，为了能晚上睡得安心，外观与品质还是要一致。"

苹果公司首席设计师乔纳森此前说过，"放在心上"是设计的基本原则。苹果公司的精神是，尽其所能开发出最好的产品，这样公司也才能盈利。

注重细节

乔布斯是出了名的细节控。曾有人透露过一个有趣的段子，当时苹果公司正在准备iLife的发布，乔布斯花了几个小时在会议室，就为了纠结iPhoto的图标。细节就是一切：从产品的概念到产品的内部；从使用的零件和零件供应商到使零件性能发挥到最大的软件和工具；从功能到外观。

除此之外，还有如何推广销售这些产品。乔布斯说："创作是共通的，当你问创作者他们是如何创作这些产品的，他们会感到有些惭愧，因为他们不是真正创造出产品，他们只是见过这些东西。在一段时间之后，这些产品就很显而易见了。"

产品设计不是一个人的战役，即使是天才的乔布斯，他也需要一个团队。在1985年的一次采访中，他最后提到了他重要的团队："我最擅长的就是召集一群有才能的人，与他们共事。"

面向生活消费的O2O新商业模式已经到来，如果乔布斯来设计O2O产品，他会如何设计呢？可惜没有人知道。

[1]网景（Netscape）创建自1994年。该品牌是网景通信公司（Netscape Communications Corporation）的常用简称。网景通信公司曾经是美国的一家计算机服务公司，以其生产的同名网页浏览器Netscape Navigator而闻名。1998年11月，网景被美国在线（AOL）收购。

[2]《花花公子》（Playboy）是美国著名的娱乐杂志，1953年由休·赫夫纳创办。它是美国纽约股票交易所上市的媒体集团企业，出版多种刊物，也涉及电视、电影等业务。它曾以其前卫的图片在世界范围内名声大振，并且捧红过像玛丽莲梦露那样的一代影星。《花花公子》的特点是言论倾向自由主义，其文章的水平一般甚高。《花花公子》以"品味高尚"、"乐而不淫"为目标，走的是高格调、中产娱乐消费路线。花花公子和它的兔女郎商标已经成为美国文化的象征之一。

理想的产品设计要求

自从乔布斯这位神一样的产品设计师出现，并引领了移动互联网时代，此后，很多公司的产品设计师感觉越来越好了，好像未来世界就在他们脚下。同时，不设计产品的人也越来越重视他们的作用，我们希望产品设计师（团队）设计的产品符合如下要求：

1）能引领行业趋势的发展。

2）能捕捉用户的体验需求或核心需求。

3）能测算出目标用户市场规模和市场容量。

4）要有评估需求和需求优先级的能力。

5）符合公司的管理内控要求。

6）符合公司的信息安全要求。

7）符合公司的运营支撑要求。

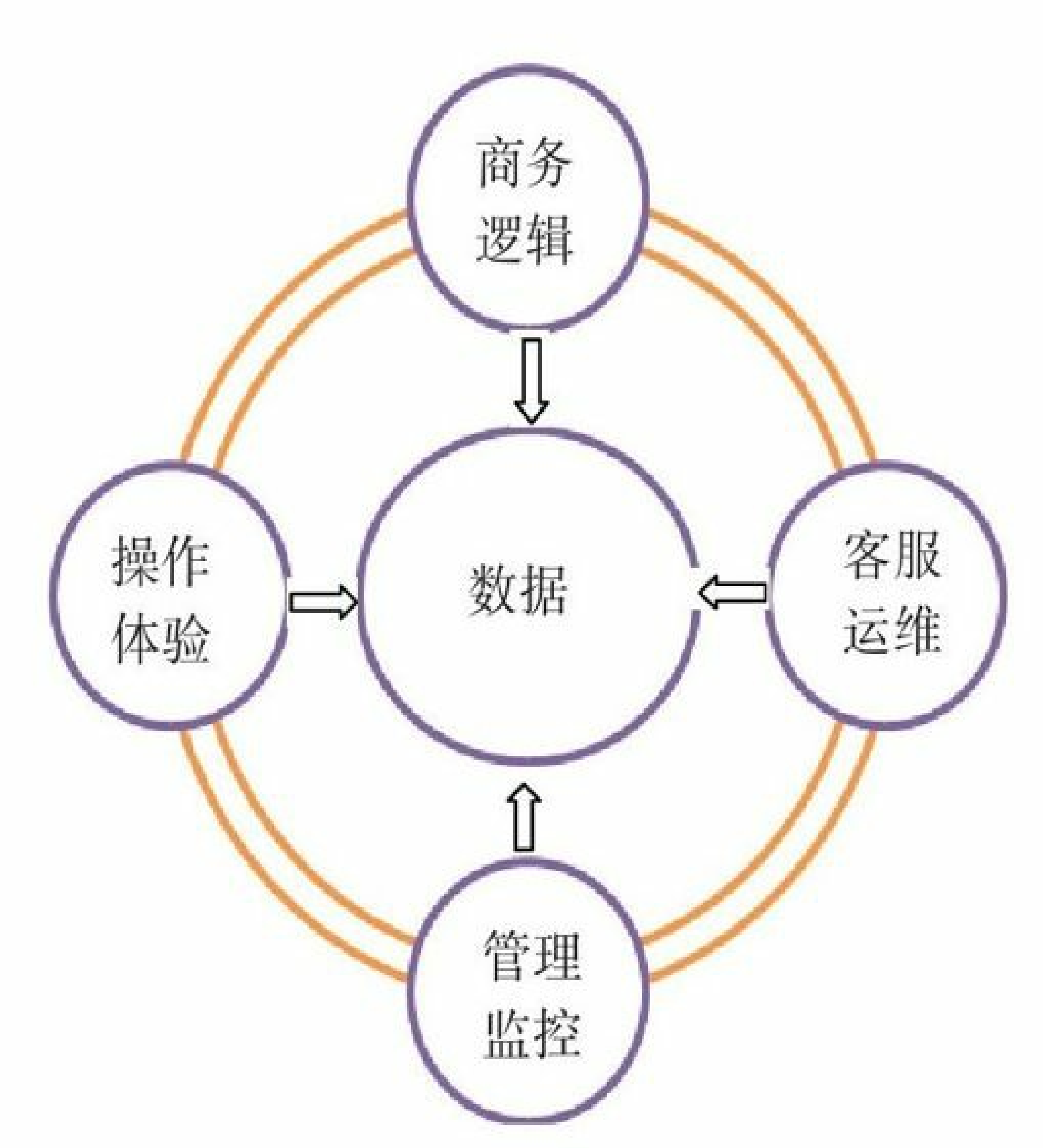
是不是我们受乔布斯的影响太大了，赋予产品设计师（团队）太多要求了？这是我这几年一直思考的问题。在十多年前，我开发产品写代码的时候，产品设计人员并没有如此重要的地位，恰恰是项目经理更为重要。那时候所谓的产品经理主要是把PRD（产品需求文档）写清楚，数据设计员能够把数据结构设计出来。一些程序员利用成熟的软件架构、复用组件技术和编程工具进行编程，一个优秀的产品很容易开发出来。随着互联网（特别是移动互联网）对用户体验的要求越来越高，我们增加了UI岗位（现在叫UE岗位，赋予了产品运营、流程设计等职责）。

现在，公司如果有这样一个产品设计师团队，他们在软件的架构、数据库设计、产品流程设计、UI设计等方面都有很强的造诣，同时具备优秀的PRD能力，特别是UC（Use　Case）能力（每个UC一般有用例简述、行为者、前置条件、后置条件、UI描述、流程/子流程/分支流程等几大块）。这样的产品设计团队其实在岗位技能上已经非常优秀了，但他们能承担起研发符合以上7点要求的产品吗？！

显然很难，我有时候会认为，对于像乔布斯这样神一般的产品设计师，其实软件架构、数据库设计、产品流程设计、UI不重要，最重要的是本能地简化一切事物，抓住事物的本质，去除不必要的部分。在苹果公司的第一本宣传册上写着这样一句话：至繁归于至简。这对中国IT领域的产品设计师要求太高了，需要人生哲理的感悟。乔布斯已逝去，我们产品设计师团队和业务运营团队只能相互合作，希望能够“勤以补拙”，设计出适合大众的O2O产品。

O2O的产品设计要求

在O2O的产品设计中，线上线下互动的商务逻辑是关键，除了互动的商务逻辑外，一个可运营的O2O产品设计还包含操作体验、管理监控、客服运维和数据服务的最基本要求。



O2O产品设计的最基本要求

让我们来看看O2O产品设计的基本要求：

1）消费行为碎片化已经是O2O的趋势，消费行为一般涉及商品信息、个人信息、营销活动信息、支付信息等，消费者行为的碎片化是如何考虑的？

2）选择什么类型的手机电子凭证产品（数字串、二维码、NFC等），是自建还是外包，是O2O产品设计需要考虑的。

3）在O2O产品设计中既然强调业务闭环保障，就要从线上平台和线下商户是否都能闭环来考虑，不能因为建立一个线上平台，在O2O业务中采用了电子凭证技术手段实现可统计，就认为你建立了O2O闭环。因此，原来的线下商户基于收银POS机+零售企业的MIS系统，已经形成闭环模式。如果因为线下商户触网，线上平台的闭环要求却打破了线下原本闭环的模式，那么线上的闭环模式其实很难实现。因为对线下商户而言，很多线上平台才是它的商品销售渠道，第一次触网可能是在天猫做商品交易，但未来可能会在京东做商品交易，会在微博上做商品营销，会在视频网站上做商品营销，会在大企业的业务网站（如积分商城上）做商品的采购业务，所以线上平台考虑闭环应该先从线下的闭环来考虑。

4）让用户感觉商品或服务无论线上或线下进行下单选择和支付同样便利，这是与传统线上购物完全不一样的体验。O2O产品业务逻辑设计是让个人用户在线上和线下的感受是同样的。一般在线上交易流程里，怎么也离不了商品介绍、填写订单，以及支付这三步（可能在线下的商品介绍可以跳过这一步），于是就仔细研究线上（PC）和线下（手机）如何处理这关键的三步，尽可能减少个人用户在操作过程中的流失，结合之前提到的真实可靠性，贯穿整个流程去设计。

5）既然是线上线下的互动，那么考虑如何在互动中发挥线上和线下各自的优势。线上优势具体包括：线上后台的强大计算能力、多界面操作、数据分析能力等；线下手机的LBS优势包括拍照能力、距离优势等，结合这些优势是O2O产品设计的重要因素。

6）O2O产品设计一定要考虑用户关系要求（手机通讯录、微信、陌陌等）、用户信息要求（微博、印象笔记等）、用户娱乐要求（手机游戏、唱吧等），因为这些要求如果和线下的LBS、拍照能力、地图能力相结合，将为企业在O2O互动的营销行为和消费体验方面提供光怪陆离的精彩。

7）大数据时代已经到来，既可以说是从数据到信息、再到知识，最后到智慧的提炼过程，也可以说是数据采集、数据分类、数据转化上架、数据分析和数据反馈的数据传导过程。目前，以数据化运营为驱动方式的时代已经来临，而O2O的互动使线下和线上形成稳定数据采集源

成为可能。因此，O2O产品设计需要考虑到基于数据的运营机制。

8）在O2O的产品设计中，渠道碎片化和内容碎片化是如何考虑的。

9）在O2O产品设计中一定要考虑操作体验。个人用户、线上电商、线下商户这三者进行线上线下互动的操作体验方式不外乎三种：

·人与人的交互，比如个人用户和线下商户营业员的交互；

·人与系统（含设备、手机App、操作界面等）的交互；

·系统和系统的交互。

那么，在这些产品设计的基本要求下，我们应该如何做O2O的产品设计呢？首先从最最简单的O2O产品讲起……

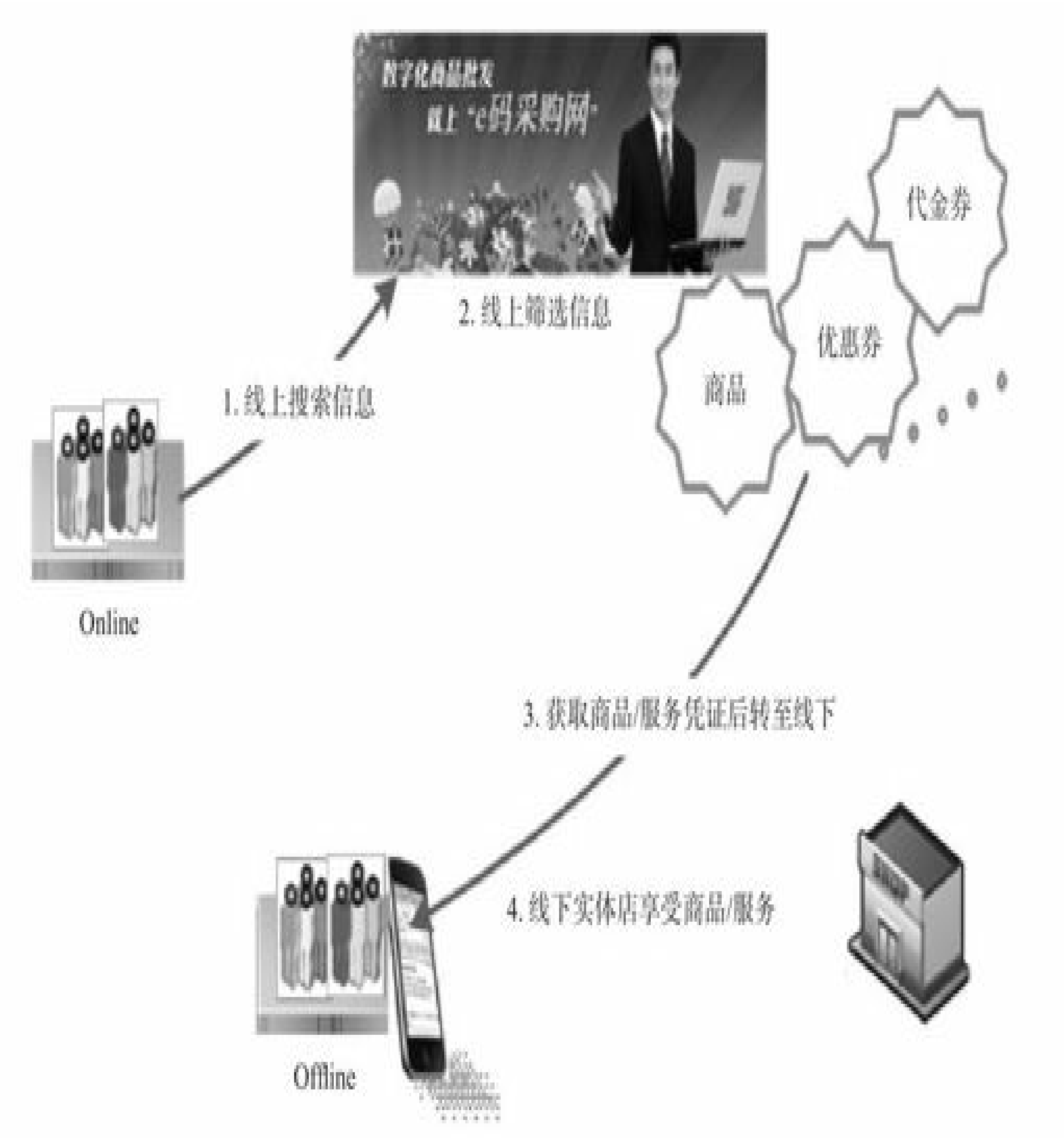
第2节　如何做O2O的产品设计

设计产品有时候非常艰难，很多时候，把结果展示给他们之前，人们还不知道他们自己究竟需要什么。

——乔布斯，《商业周刊》，1998年

O2O产品设计1：最简单的O2O互动

我们先从最简单的O2O互动场景讲起，如下图所示。



最简单的O2O互动场景

图中的流程说明如下：

1）消费者通过PC或手机在线上网店搜索商品信息。这里的线上网店既是渠道商又是内容商。

2）消费者在线上网店的渠道中筛选信息。这就是通过渠道引流到内容（实体商品、服务商品、优惠券或代金券等）的过程，寻找到商品内容完成交易。

3）消费者在线上网店完成商品交易后，得到商品（服务）的电子凭证。

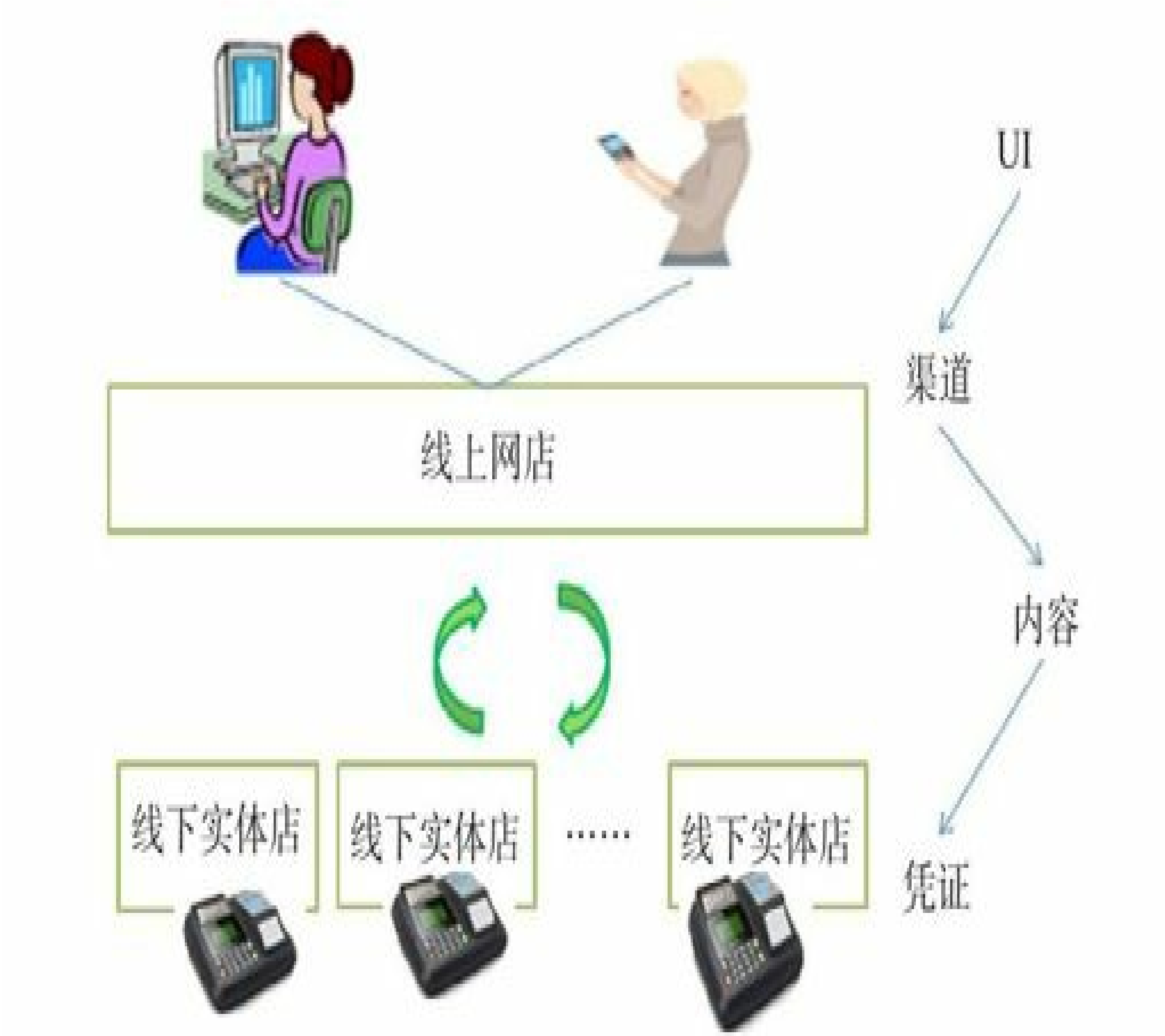
4）消费者到线下实体店验证电子凭证，享受商品（服务）消费体验。

对于这个最简单O2O互动场景，产品设计中至少需要三个基础功能：

·消费者如何从线上网店渠道得到线下实体商户的商品内容？是通过PC登录Web的方式，还是通过手机APP的方式，这个是UI和网站设计的思路。

·线下商户如何快速向线上网店发布商品内容？是线下商户提供商品内容，登录到线上网店装修网店并发布内容，还是直接通过线下的凭证终端向线上网店发布商品内容？这二者是不同的，因为线下商户在实体店对商品或服务的实时性有讲究，而且很多线下商户未必在实体店用PC去发布商品。

·线上渠道如何快速了解线下商户订单交易情况？当交易完成时，订单以O2O电子凭证方式发送到消费者手机上，消费者通过手机上的电子凭证去实体店进行验证，验证的数据应该在线上渠道有登记，同时在线下实体店也有登记，以备双方对账。



最简单的O2O产品设计

目前，在很多网站可以看到这个最简单O2O模式，当然还有比较新颖的演绎，比如麦当劳在天猫的旗舰店，就直接将很多商品以“传送心意密码”方式来展现，例如，将“巨无霸”定义为“最佳靠山”来进行朋友间的心意传情。

目前，尽管中国网民的主要出发点是线上购物比线下商品便宜，而麦当劳的线下价格体系在中国已经稳定了几十年，它们要拥抱O2O，肯定采用线上线下同价方式，采用这种“心意密码方式”不失为一种不错的尝试。

随着移动互联网访问量的持续递增，线下商户的生活服务类商品完全可以在线上揽客，成交后完成在线结算。这种模式，就是Alex Rampel定义的O2O基本模式：在网上寻找消费者，然后将他们带到现实

的商店中。它是支付模式和为店主创造客流量的一种结合（对消费者来说，也是一种“发现”机制），实现了线下购买。它本质上是可计量的，因为每一笔交易或者预约（比如在OpenTable上预约）都发生在网上。


如何购买
和传送
心意密码？

麦当劳线以下线上同价的方式传递心意密码

但是，O2O模式不仅仅只有从线上到线下的简单模式，最核心的是渠道和内容碎片化的O2O互动模式。那么，这样的O2O产品应该如何设计呢？

O2O产品设计2：内容和渠道碎片化的O2O互动

从线上到线下的O2O简单模式中，其实渠道和内容是统一的，本质还是采用互联网传统模式下的生活服务类电商，只是这个生活服务类电商开发了基于手机客户端的应用进入了传统模式下的电商渠道而已，但很多电商人士感觉他们这样已经拥抱移动互联网了。

第8章提过，如果是这么简单的话，中国移动和BAT（百度、阿里巴巴和腾讯）赢得了移动互联网领域之战，但事实是这样吗？移动互联网使线下现实世界和线上虚拟世界的互动变得异常简单，但更深层次的意义在于碎片化。

首先是生活消费商品的内容碎片化和渠道碎片化。让我们来解析以下渠道碎片化的O2O互动场景图：

1）线下商户在传统线上电商平台上发布商品内容、发布活动等。

2）线下商户选择多营销渠道进行活动宣传。

3）线上电商开放平台让多营销渠道（如社会化营销渠道、传统媒体渠道、线下渠道、电商渠道、大企业营销渠道）直接对商品内容进行引流。当然，如果内容和渠道统一在线上电商，那么仅仅在同一渠道内进行活动推广，引流到商品。

4）消费者通过PC或手机进入营销渠道，并由渠道引流到线上发布的商品内容，完成交易，并得到电子凭证。

5）消费者在线下实体门店验证凭证，享受商品或服务。

6）线下商户在线上平台进行CRM和会员管理，对渠道和内容进行数据分析。

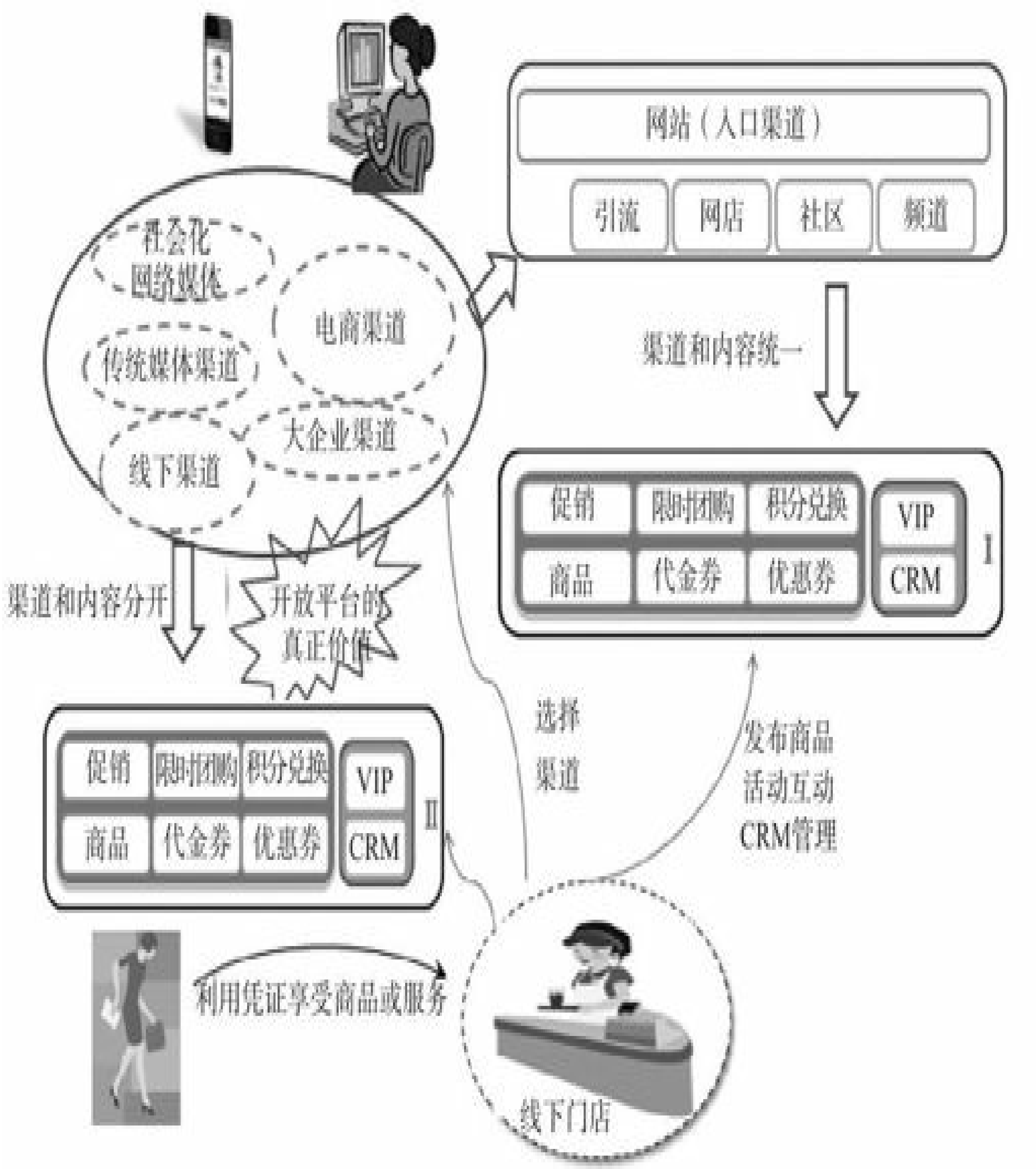
对于这个内容和渠道碎片化的O2O互动场景，在产品设计中，除了简单O2O场景的三个基本产品功能外，还需要实现如下三个功能。

消费者如何从不同渠道随时随地了解并愿意参加线下实体商户的活动或商品？

这需要线下商户在分析CRM会员消费行为和营销渠道定位时，有针对性地选择，比如，我是一个景点，我在附近高速公路加油站这个线下渠道做活动或商品营销，这个可能有针对性，如果我在其他平台媒体上做营销，可能针对性不强。

电商平台是不是真的开放，对哪些营销渠道上进行开放？

线上电商平台的开放是必然趋势，但很多情况下它们会对非电商渠道开放，比如，社会化网络渠道、线下渠道、平面媒体渠道等。因此，线下商户在选择营销渠道时，一定要和公司市场部的营销策划相关联。



内容和渠道碎片化的O2O互动场景

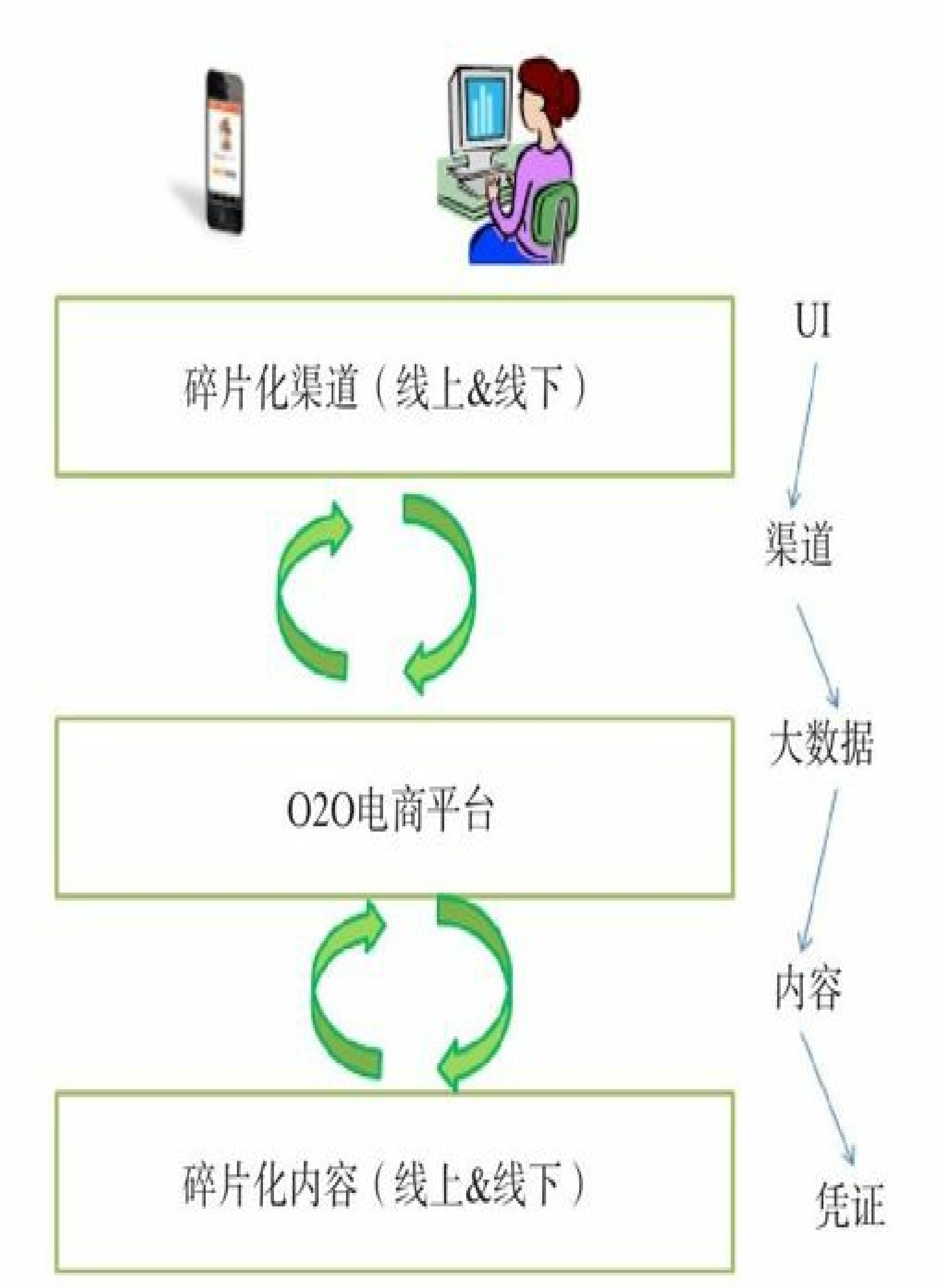
线下商户如何利用线上高效手段对线上渠道引流、消费者消费行

为、CRM会员等进行分析？

这个需要线上平台完成很多“大数据”分析。通常有些大型连锁线下商户的数据分析能力也很强，因此在凭证交互环节，建立线上线下互动的数据闭环。

线上电商如何完成商品内容和渠道营销的相关性数据分析，是未来O2O之战中胜出的重要因素。因为大部分实体商户是需要知道精细化运营的，商品内容的设计和营销渠道的选择，很多情况下需要线上电商提供分析性数据进行决策。如果线上电商通过平台开放，引入不同营销渠道，同时通过强大的“大数据”分析能力完成（如内容和渠道）相关性分析，消费者CRM分析等，那么线上电商就从真正意义上拥抱了移动互联网模式，从而成为O2O电商平台。

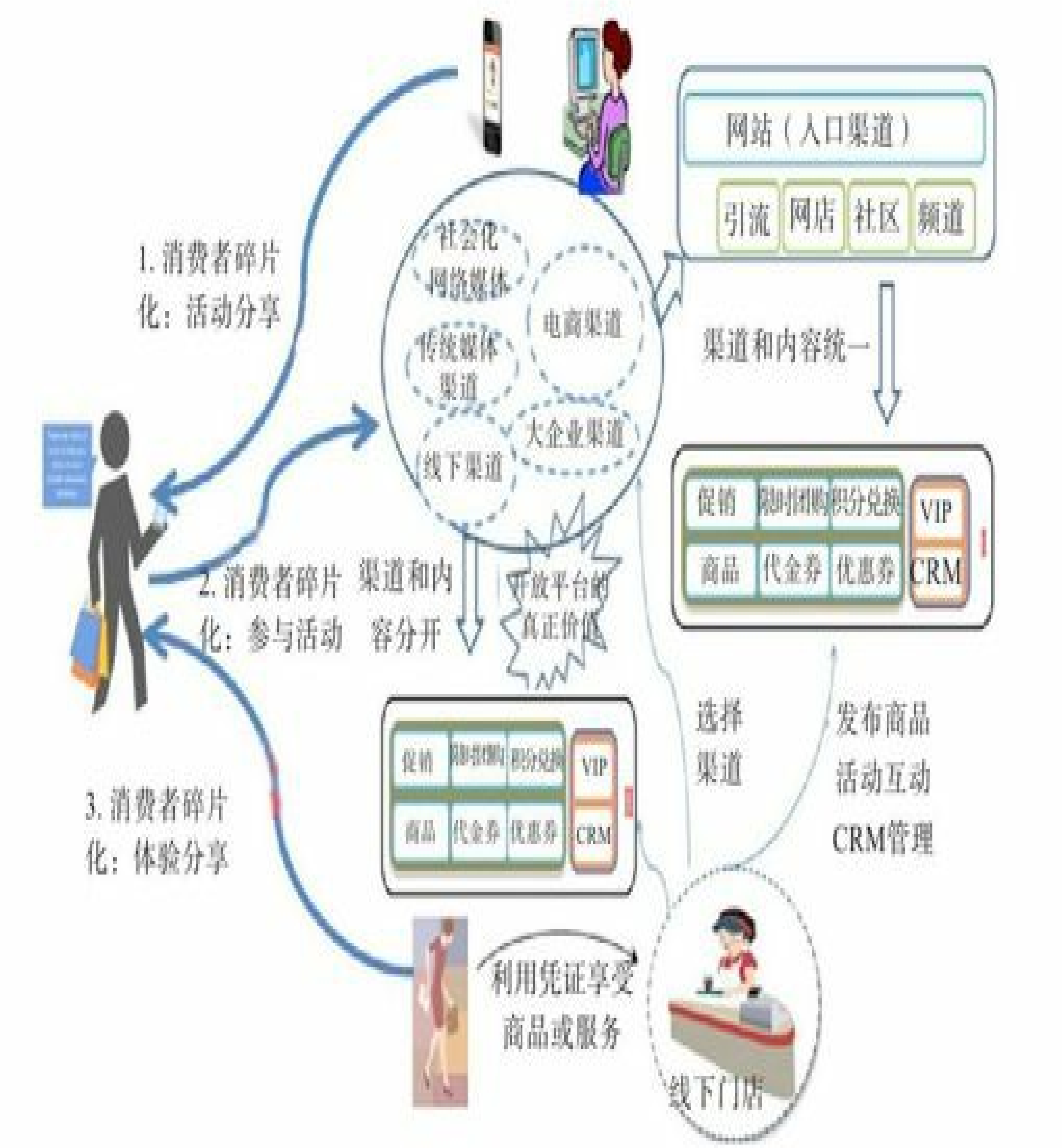
当渠道和内容碎片化的O2O互动模式建立起来的时候，消费者消费行为的碎片化又是如何体现的呢？基于CRM消费行为的O2O产品又应该如何设计呢？


UI
碎片化渠道（线上&线下）
渠道
大数据
O2O电商平台
内容
碎片化内容（线上&线下）
凭证

渠道和内容碎片化的O2O产品设计

O2O产品设计3：基于CRM消费行为的O2O互动

随着渠道和内容碎片化的深入，O2O离消费者就越近，因此面向CRM的消费者行为分析的需求越高。消费者的碎片化行为，表现在消费者可以通过手机或PC进入O2O社会化营销渠道参加营销活动，进行交易，除了得到商品凭证外，还涉及消费行为碎片化分享，如营销活动分享、消费体验分享。当消费者进行行为分享后，“点对点”自媒体就形成了，该消费者的好友看到朋友的行为分享后，可能也利用碎片化参与了营销活动，如下图所示。



消费行为分享

这样，使人们改变互联网时代的消费行为，从而进入了移动互联网的消费行为。下面我们展开讨论消费行为学领域的变革。

什么是AIDMA

首先，传统消费者消费行为称为AIDMA法则：

广告信息引起人们的注意（Attention），使潜在消费者开始感兴趣（Interest），然后消费者产生需求与欲望（Desire）并在头脑中保留记

忆（Memory），最后实现购买行动（Action）。

AIDMA法则是基于传统的大众传播环境，人们对信息的获取主要通过报纸、杂志、广播和电视的灌输。这几个媒体的共同特点就是互动性差。人们无法对自己感兴趣的信息进行深度搜索。因此，人们被这些媒体上有趣或者和自己有关的信息吸引，并产生一定的兴趣和心理认同，从而激发消费者产生需求与欲望，对相关的信息产生记忆，在4C[1]通畅的时候，就产生了购买行为。

然而，在信息泛滥的互联网时代，人们获取信息的渠道更加多元，人们接受的消息更加多维。人们的信息获取状态不再是满足自己对信息的需求，而是在海量信息中寻找自己需要的信息。信息要引起人们的注意已经很困难，要让人们产生记忆更加困难，人们每天面对海量信息，而且对广告的视觉疲劳严重。因此AIDMA很难再适应互联网时代。

什么是AISAS

互联网的发展使消费行为2.0时代到来，传播致效的模式应该是AISAS：

伟大的创意吸引受众的注意（Attention），创意的互动性让受众产生参与的兴趣（Interest），然后受众开始搜索（Search）相关的信息，在对品牌有足够的了解之后产生互动参与行动或者购买行动（Action），最后分享（Share）产品的消费体验，形成口碑传播。

互联网的兴起，特别是Web 2.0时代的到来，搜索引擎、Wiki、百度知道、BBS、贴吧等为消费者获取信息提供了多维的通道，也为分享提供了大量的渠道。

在消费行为2.0时代，吸引消费者进行消费要具备的特征是：

·足以吸引受众注意的伟大创意。也就是说，必须有创意，让受众有参与的兴趣。

·能够激发受众的参与热情，使之能够为了获取关于诉求的更多、更全面的信息而去主动搜索和了解。

·为受众的行动参与提供便利，参与必须有值得分享的独特经历。

什么是SICAS

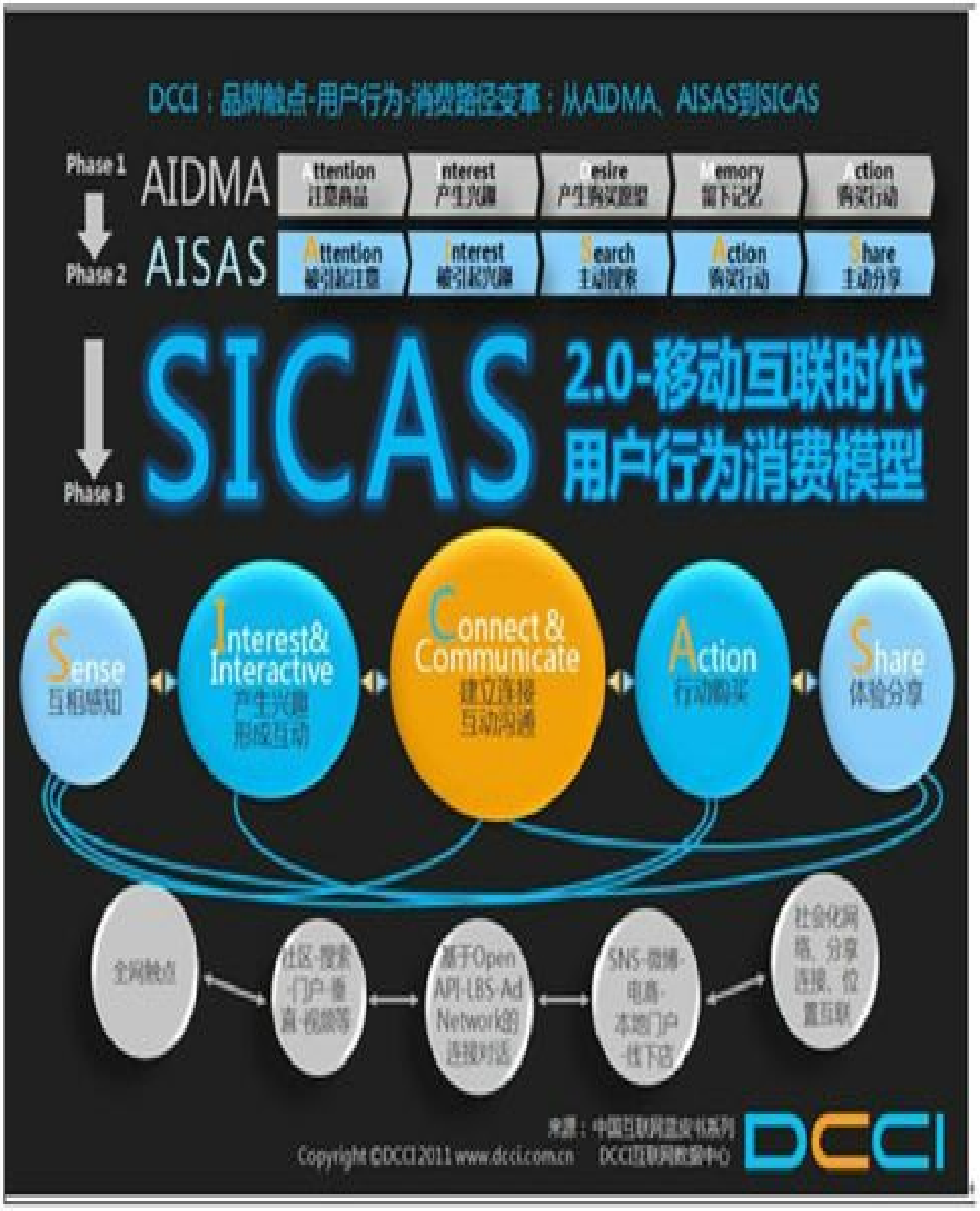
随着移动互联网时代的到来，目前消费行为进入3.0时代，AISAS的消费行为是不是符合移动互联网模型？DCCI（互联网数据中心）创始人胡延平先生在《2011社会化营销蓝皮书》中提出新型的消费行为模型SICAS。该蓝皮书称，SICAS是基于长期来对用户行为追踪、消费测量、触点分析和数字洞察，提出的移动互联网时代的行为消费模型。

究竟SICAS与AISAS这两个模型有何不同？此时提出的意义是什

么？起因在于，用户、消费者的信息触点-用户行为-消费路径在改变。

在移动互联网时代，用户接触、获取信息的媒介-渠道-场景-方式，与品牌-商家产生交互、购买行为的媒介-渠道-场景-方式，以及用户之间形成意见-产生交流-体验分享的媒介-渠道-场景-方式，都在发生全面深刻的改变。

消费信息的获得甚至不再是一个主动搜索的过程，而是关系匹配-兴趣耦合-应需而来的过程。而基于用户关系网络，用户与好友、用户与企业相互自由互动成了数字时代新的传播营销生态。所有这些改变，意味着互联网时代的AISAS用户行为消费模型已经跟不得上消费者的步伐。



DCCI的SICAS消费行为模型

SICAS包括五个阶段：

·S：品牌-用户互相感知（Sense）；

·I：产生兴趣-形成互动（Interest＆Interactive）；

·C：用户与品牌-商家建立连接-交互沟通（Connect＆Communication）；

·A：行动-产生购买（Action）；

·S：体验-分享（Share）。

这五个阶段是一个全景模型，用户行为、消费轨迹在这样一个生态里是多维互动过程，而非单向递进过程。其特征是增加了对于微众、互动、耦合、应需、关系、感知网络等营销过程中需考虑的新的关键因素。

因此，SICAS阶段营销活动的核心驱动是基于互动，并非广播式的广告营销。如何在快速移动的碎片化环境中实时感知、发现、跟随、响应一个个“人”，与他们对话，成为提高品牌商家营销成本效率的关键。

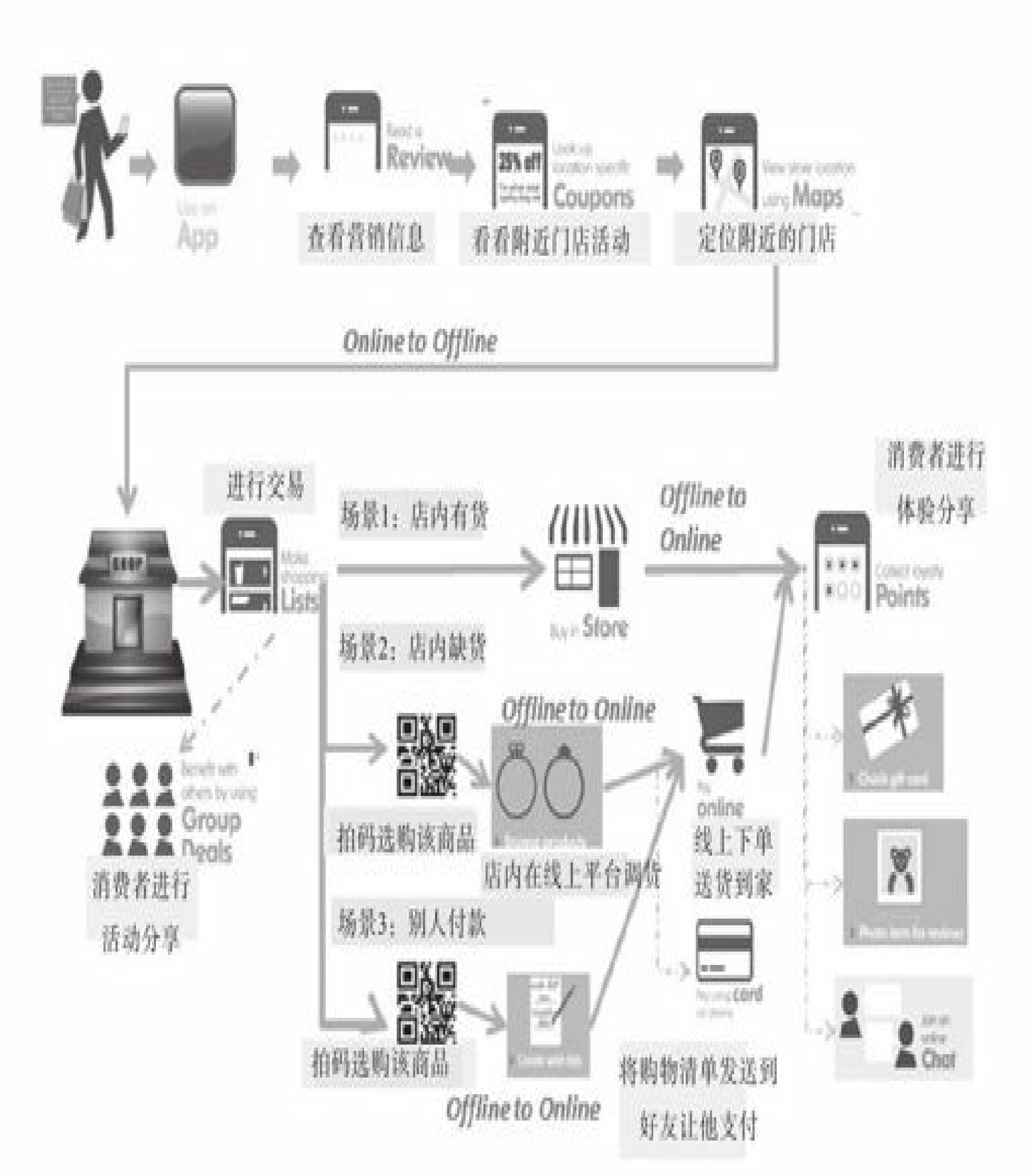
对比互联网模式下的消费行为，AISAS（Attention-Interest-Search-Action-Share）虽然有了针对搜索的SEO＆SEM[2]，但营销活动的核心驱动依然是广告，营销关键词是品牌显示、加深印象，只不过多了点击、行动、转化等这样一些效果维度。

品牌商家与用户之间的关系虽然开始互动，但是只是基于链接的简单碎片化的反馈，而不是基于连接的多点双向的系统交互。

而从广告、营销到对话的转变，也就是从AISAS到SICAS的转变。传播的涵义甚至也在发生改变。不是广而告之，而是如何响应、点燃那些人们已经蕴涵在内心、表达在口头、体现在指尖的需要。

换句话说，SICAS模型不仅与社会化网络相关，而是全网、全数字环境下的行为消费模型。“消费行为数据”在此成为生态网络，营销的全部，而不仅仅只是一个通路、一种手段。

基于SICAS消费者行为模型，我们假设在渠道碎片化和内容碎片化均成熟的O2O模式下的一个个人消费行为互动场景，如下图所示。



基于SICAS消费者行为模型下的O2O消费者

图中的具体过程如下：

1）消费者A去逛街，使用手机查看附近门店的营销信息，对某门店的营销活动感兴趣后，定位附近门店。

2）A进入该门店后开始进行交易，并且将该店的营销活动通过手机分享给社交网络上她的朋友。

3）如果该店有货，A直接在商店进行购买。

4）如果该店缺货，A直接通过拍二维码进行购买，线上下单，送货到家。

5）A如果需要别人代支付，通过拍二维码进行购买并选择发购物清单给朋友进行代支付，朋友代付完成后，送货到家。

6）A消费该商品后，将体验分享给社交网络上的好友。

随着移动互联网和社交网络等信息技术的发展，以上SICAS消费者行为模型下的O2O互动场景，使消费者在整个消费过程中的行为将不在单一地发生在线上或者线下。同时消费者能随时选择自己喜爱的行为方式与发生场地，并快速切换，甚至同时发生。如消费者完全可以在实体店中虚拟体验。因此，未来线上和线下是一个完整的、一体化的购物环境，消费者将以自主的方式与环境实现个性化的互动。

消费者行为	线上	线下
社会化渠道精准营销	✔	✔
商品实物体验		✔
商品（活动）信息描述	✔	✔
商品排列场景	✔	✔
商品交易场景	✔	✔
商品交付场景	✔	✔
评价分享	✔	

线上线下消费者行为碎片化

正是由于消费者行为碎片化，我们将比以往更有机会以较低的成本采集消费者行为。基于CRM消费行为的O2O产品，需要根据其行为建立数据模型，对每个消费者个体进行精准的营销。消费者无论是线上行为

还是线下行为，无论是消费体验还是交易行为，基于CRM消费行为的O2O产品都将被采集、建模、分析，并形成实时反馈交互，使消费者未来的消费行为是可以预测和影响的。

什么是RFM模型

在CRM分析模式中，RFM模型是广泛提到的。RFM模型是衡量客户价值和客户创利能力的重要工具和手段。该模型通过一个客户的近期购买行为、购买的总体频率以及花了多少钱，这三项指标来描述该客户的价值状况。

RFM模型动态地分析了客户的消费行为，这对个性化的沟通和服务提供了依据；同时，如果与该客户打交道的时间足够长，也能够精确地判断该客户的长期价值（甚至是终身价值），通过改善三项指标的状况，从而为更多的营销决策提供支持。

对于一般的分析型CRM，其重点在于对客户贡献度的分析，RFM则强调以客户的行为来区分客户。RFM模型非常适用于O2O领域的生活消费类商品，如快速消费品、化妆品、小家电、复印机、打印机、汽车维修等消耗品；RFM模型对于加油站、旅行、交通、快递、快餐店、KTV、电话通信、理财产品等也很适合。RFM模型的三项指标分别是：

1）最近一次消费（Recency）：最近一次消费也就是用户上一次购买的时间。理论上，上一次消费时间越近的顾客应该是比较好的顾客，对即时提供的商品或者服务也最有可能会有反应。因为最近一次消费指标定义的是一个时间段，并且与当前时间相关，所以它是一直在变动的。最近一次消费对营销来说是一个重要指标，涉及吸引客户、保持客户，并赢得客户的忠诚度。

2）消费频率（Frequency）：消费频率是顾客在一定时间段内的消费次数。最常购买的消费者忠诚度也就最高，增加顾客购买的次数意味着市场占有率提高。

3）消费金额（Monetary）：消费金额是对电子商务网站产能最直接的衡量指标，也可以验证“帕雷托法则”（Pareto's Law）——公司80%的收入来自20%的顾客。

R	F	M	客户类别	营销策略
↑	↑	↑	重点保持	客户关怀，商品预留
↑	↓	↑	增加频次	吸引来店
↓	↑	↑	流失预警	会员升级，积分兑换
↓	↓	↑	重要挽留	特别奖券
↑	↑	↓	提升金额	交叉销售，向上销售
↑	↓	↓	一般发展	吸引来店，新品推荐
↓	↑	↓	一般保持	新品推荐，商品预留
↓	↓	↓	流失	持续沟通，赢回

基于RFM的消费者营销策略

通过RFM三个指标，我们可以对客户进行分类，并按照客户的特点设计不同的营销策略，这些策略可以与不同的O2O社会化营销渠道相结合进行推进。

我们从一个简单O2O互动场景开始讲起，推演到内容碎片化和渠道碎片化的O2O互动场景，再结合消费者消费行为，推演O2O产品功能的设计。最后，我们来讲讲O2O产品架构。

[1]4C理论由美国营销专家劳特朋教授在1990年提出，他以消费者需求为导向，重新设定了市场营销组合的四个基本要素：消费者（Consumer）、成本（Cost）、便利（Convenience）和沟通（Communication）。该理论强调企业首先应该把追求顾客满意放在第一位，其次是努力降低顾客的购买成本，然后要充分注意到顾客购买过程中的便利性，而不是从企业的角度来决定销售渠道策略，最后还应以

消费者为中心实施有效的营销沟通。

[2]SEO（Search Engine Optimization，搜索引擎优化）是一种利用搜索引擎的搜索规则来提高目的网站在有关搜索引擎内排名的方式。SEM（Search Engine Marketing，搜索引擎营销）是一种新的网络营销形式，所做的就是全面而有效地利用搜索引擎进行网络营销和推广。

第3节　O2O产品架构

成功的企业一定是靠产品、服务的完整体系。

——马云，2007年度在《赢在中国》中的经典评语

关于O2O产品架构四层论

产品架构，在很多人眼里，无非就是业务功能的归类、整合、统一、灵活运用，从软件技术上对应，就是组件技术的继承、封装、多态。

其实，在我眼里，面向组件（对象）的思想从来就不是一种软件开发思想，它完全可以用来指导我们在生活中思考问题的方式。

就像第三方支付，它们的支付系统每天会有各式各样通过不同银行渠道处理的交易，有各式各样商户的订单，有各式各样的异常，如果该支付系统对每个银行渠道、每个商户、每个异常都单独处理，那么排列组合下来，这个数字太惊人了。所以，产品设计师首先要做的是，把这些业务功能元素进行归类、整合和统一。

电子凭证系统也是如此，一个电子凭证本质就是消费者的一张订单，消费者的订单信息包含订单号、订单金额、订单所涉及的商品（服务）内容，该订单时间、订单被验证时所需的业务逻辑、该订单的支付状态、该订单的内容状态、该订单的渠道状态、哪个消费者的订单等信息，我们把这些信息整合，统一称为订单。产品架构设计师就需要建立模型，在代码层面应当就有一个类，这些元素就是类的属性。

当订单遇到交易失败、申请退款、撤销凭证等各种业务逻辑时，这些逻辑由产品设计人员明确，由产品架构师将其整合，在类中增加了它对应的方法。对于某些特殊订单，它既有普通订单的特性，又有自己独特的业务逻辑，那么产品经理会把共性和特性描述清楚，产品架构师会做继承。

目前，很多创业企业缺少优秀的产品架构师，或者即使有产品架构师的岗位，他也只是注重技术实现的架构，而不太关注整合业务逻辑的架构。在很多情况下，技术实现的架构其实是研发工程师的职责，产品架构师并不对产品的技术实现架构负责。产品架构师只要把业务逻辑描述清楚，告知技术，双方无歧义即可。

个人认为，一个O2O产品架构至少应该分为四层：

消费者层

关于消费者的属性描述及行为，比如消费者的社会属性、姓名、性别、年龄、职业等；还包括消费者的爱好、消费行为倾向等衍生属性。消费者属性越丰富，O2O的价值越大。一般把消费者的属性可以进行如

下三类细分。

·消费者的直接属性：如姓名、年龄、性别、职业、毕业年份等基本社会属性；有的可以在O2O活动中获得，有的可以采用一些抽奖等手段获得。

·消费者的行为属性：比如使用O2O电子凭证的次数、金额、地点，从而形成的级别、称号、活动范围等属性。

·消费者的衍生属性：通过系统的数据挖掘和分析，采用统计学理论推论出消费者消费行为的衍生属性，比如消费者A，女性，30岁，怀孕期，关注婴儿用品等。

一个完善程度不同的O2O系统，由于业务的发展不同，对于消费者信息的掌握能力也是参差不齐的。所以随着业务的不断成熟，O2O系统的持续改善，对消费者属性和行为的掌握能力就越深刻，这是O2O企业的发展之道。

内容碎片化也好，渠道碎片化也罢，不管内容和渠道如何变化，掌握消费者的属性和行为是永恒的。

内容层

O2O碎片化商品（含服务）内容，可能来自线上商户，也可能来自线下商户，主要是将商品（服务）进行数字化的过程。O2O商品内容主要来自于三类碎片化的限制。

·商品本身的碎片化：比如商品类型，涉及实物类、服务类、权益类（优惠、会员卡等）、金额类（预付卡、代金券等）、订单类（预订、开放订单等）；比如商品时效性，涉及有效期、保质期等；比如商品范围，同样一个全国连锁企业，可能它在O2O定义的商品内容涉及范围就不同，可能该商品只要全国连锁就可以使用，也可以只在几个省使用，甚至只能在某几个商圈范围内的几个店使用等。

·商品的活动碎片化：比如该活动涉及的业务逻辑，该活动涉及的渠道逻辑，该活动涉及的营销逻辑，该活动涉及的交易前端，该活动的凭证打印内容，该活动的消费者喜好逻辑等。

·商品的管理碎片化：比如内部ERP中对商品管理、商品的支付方式，商品与活动的对账关系，商品与活动的结算关系，商品与消费者行为的关系，商品与渠道媒介效果，商品与交易前段的关系等。

生活服务类商品的移动互联网过程，本质就是O2O的成熟过程。随着消费者消费行为的无边界化，线上线下消费的随时随地，对于商品定义、生成、发布和管理的要求越来越复杂，O2O系统的成熟度也越来越高。

渠道层

O2O社会化渠道也是碎片化的，可能来自线下实体店渠道、传统广告渠道（地铁广告、楼宇广告、大型广告）、线上电商渠道、线上社交网络渠道、电视平面等媒体渠道，甚至事件活动性的渠道。如果通过这些渠道，让消费者快速与内容建立互动关系，这是渠道所关心的，也是内容提供商关心的。

传统4A广告商所关心的，本质就是营销。这是一个非常复杂的课题。个人认为，O2O系统中面向渠道层，需要关注的是如何快速让不同渠道层得到内容，并能够实现自由对账或结算，这是比较基础而重要的功能。

业务层

翼码公司的产品总监林缙认为，既然渠道和内容这两者的碎片化是O2O大势所趋，但是作为O2O企业，在设计O2O业务的时候就不能碎片化，不然无从下手。O2O业务的本质是碎片化渠道和碎片化内容的匹配关系。他画了一张简单的象限图来解释最基本的O2O业务层模式，将商品内容的“是否可交易”属性和渠道的“是否定向”属性形成4个象限。这样基本的业务模式已经形成：

·定向渠道发布可交易的商品内容，这就是传统渠道的O2O交易业务。

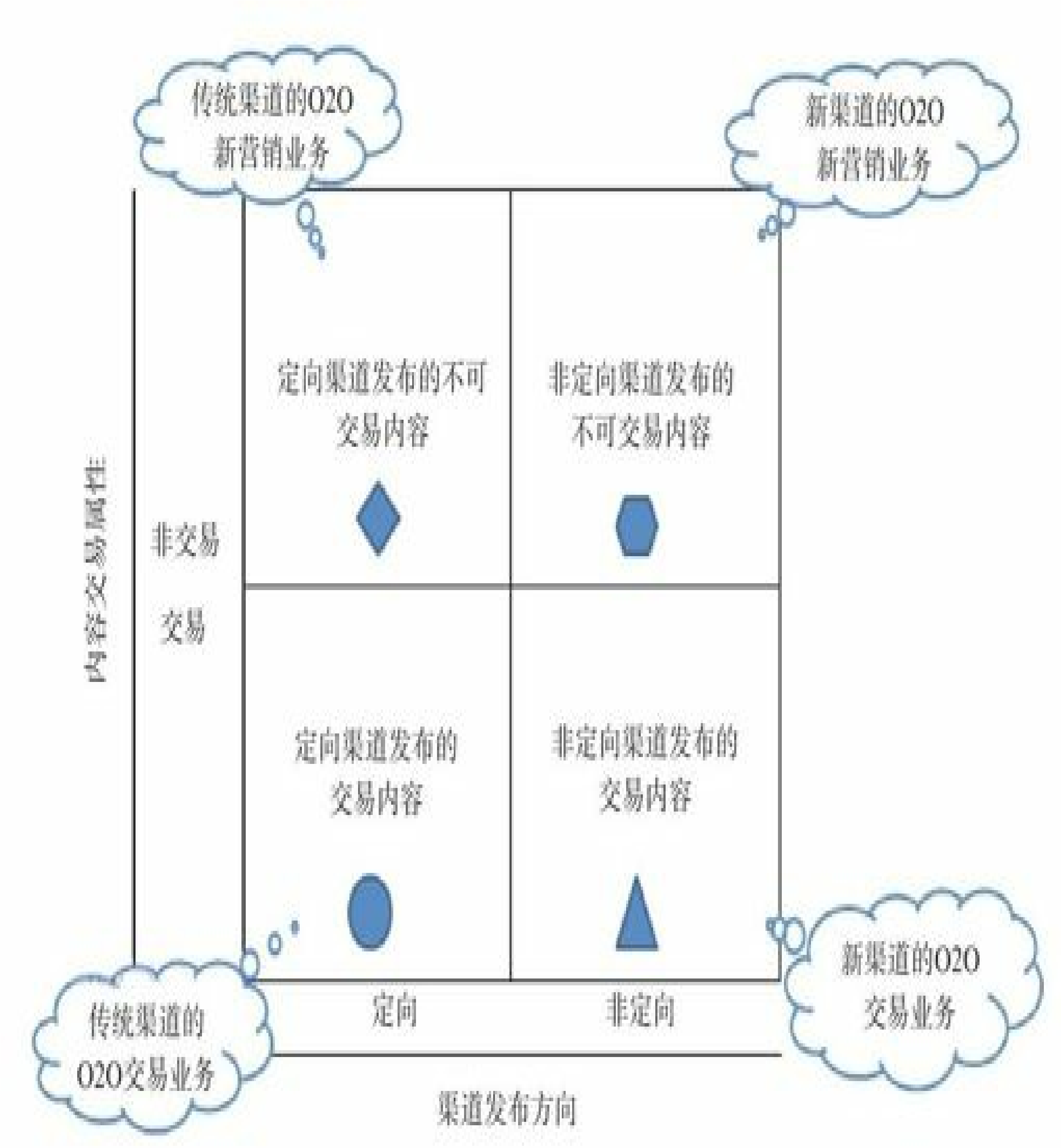
·非定向渠道发布可交易的商品内容，这就是新社会化渠道的O2O交易业务。

·定向渠道发布不可交易的商品内容，这就是传统渠道的O2O新营销业务。

·非定向渠道发布不可交易的商品内容，这就是新社会化渠道的O2O新营销业务。

以上就是O2O产品架构的四层论。此外，在O2O产品架构中，需要考虑和企业内部的ERP系统打通，如果说传统互联网C2C、B2C模式的电商对企业内部ERP系统并不是十分依赖的话，移动互联网O2O模式下的电商应该需要考虑企业内部的ERP系统如何和O2O系统打通，使数据自由传递。

来。



O2O业务层象限论

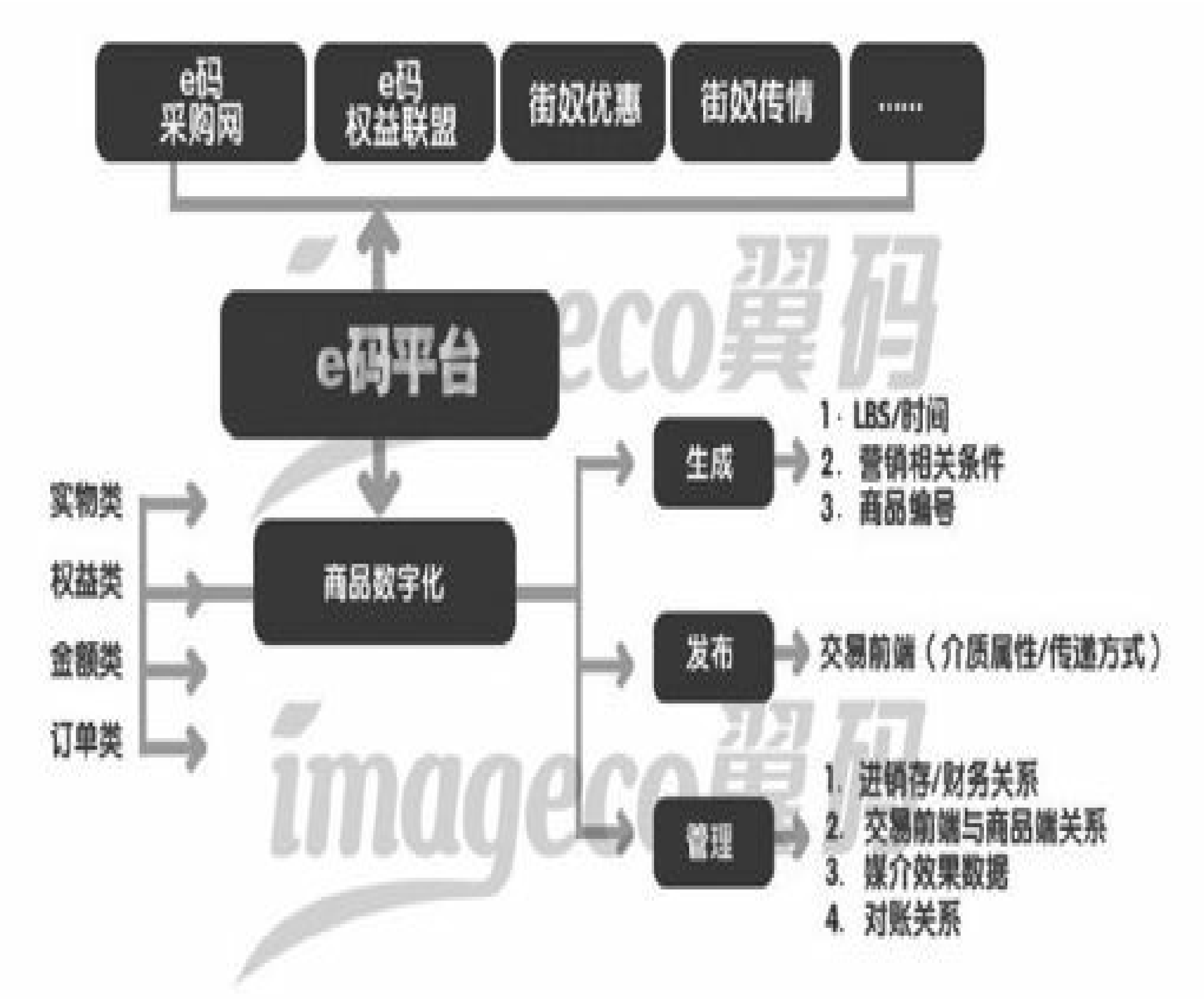
传统电商重点考虑的是订单处理、线上支付、客户服务、用户回馈等模块，许多模块并没有跟企业自身的物流、资金流、信息流联系起来。对于O2O模式来说，碎片化商品发布、碎片化渠道对接、电子凭证和支付则是它的核心。除了整个移动互联网环境成熟外，这些实现企业将线下的物流、信息流、资金流打通并与线上平台高度集成，就成为关键。

许多O2O企业还是会考虑从传统的互联网模式做起，考虑如何给线下商家搭建一个方便的、可供发布的系统。这其实是简单的O2O系统，但该系统还不是移动互联网模式下的O2O系统。移动互联网模式下的O2O系统关键是要考虑清楚整个消费服务的流程，各个环节的数据回馈、分析，确保各环节协接的流畅，并将整个流程分解精细化，尽可能地映射到线下商户的ERP系统中。如果线下商户比较小，没有ERP系统，那么那些提供云服务的面向线下商户的ERP提供商在O2O领域有很大的市场。

下面举例翼码公司的O2O产品架构……

翼码公司的O2O产品架构

翼码公司（以下简称翼码）的O2O产品架构是围绕商品内容碎片化展开的。首先，对商品进行数字化（主要是线下商家的商品数字化），进行商品分类（实物类、金额类、权益类和订单类），同时基于O2O互动商业模式特点，对这些商品进行了生成（LBS/时间、营销相关条件、商品编号等）、发布（交易渠道前端）和管理（进销存/财务的关系、渠道和商品的关系、营销媒介的关系、对账关系）的初始化行为，并将数字化后的商品存入翼码O2O平台（命名为e码平台）。比如，线下商家在e码平台通过定义商品属性，包括商品名、价格、有效期、提领点、约定提领时间等。



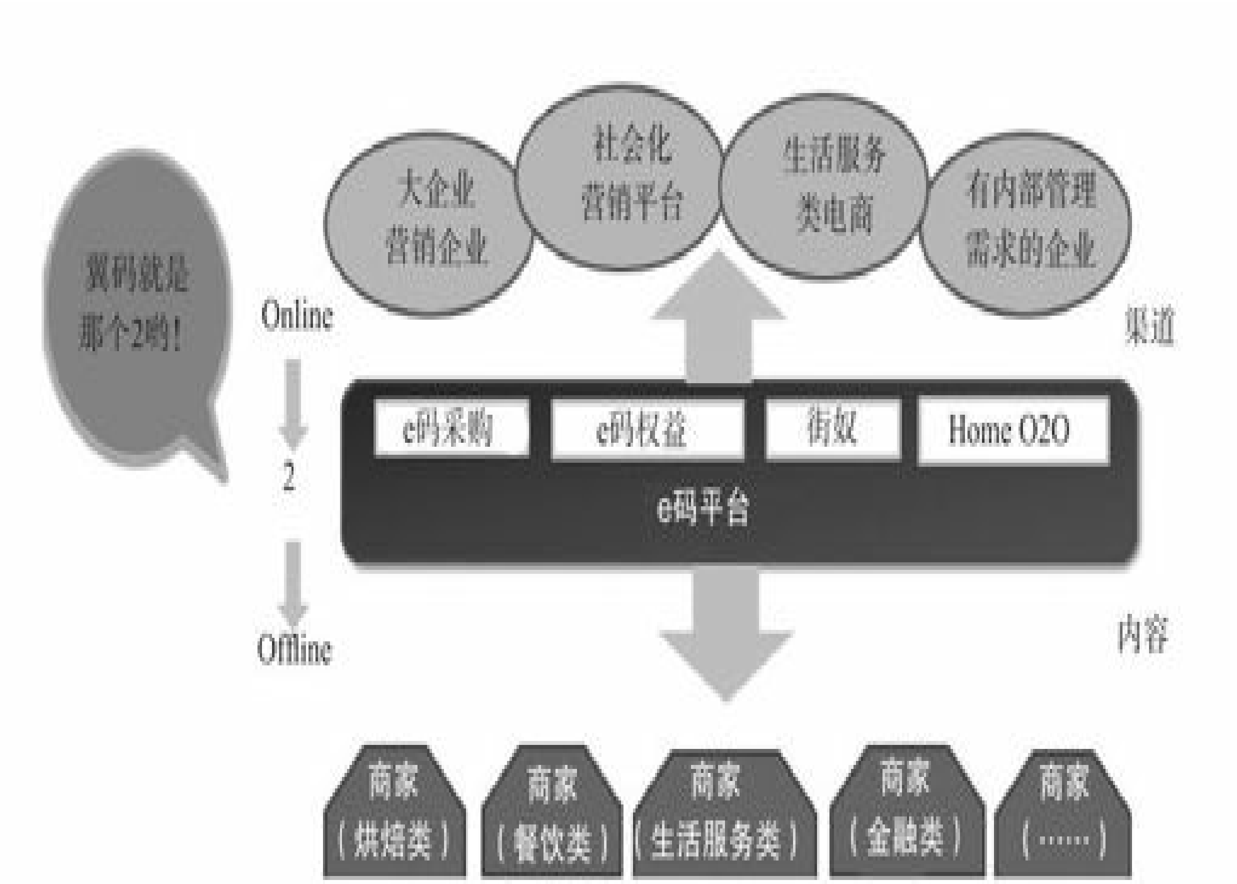
翼码的O2O产品架构

e码平台给这些商品穿上一件“二维码电子凭证”的外衣，采用国际标准的加密二维码承载所有的数字商品。它的最大特点是安全、便于传递、验证；然后通过手机彩信、手机App、微博私信、微信、电子邮

件、印刷品等媒介，将数字化商品传递到消费者手中，完成线上引流、线下交易的O2O业务模型，使传统企业很便捷地搭上互联网营销平台，实现新型的互动营销。

数字化后的商品，除了商家自己开展各类线上业务外，还能通过e码平台提供的e码采购、权益联盟、街奴、Home O2O等应用频道，发布不同O2O社会化营销渠道，比如大企业营销渠道（银行电子商城、中移动积分商城等）、社会化网络营销平台（微博、微信、视频等）、生活服务类电商（淘宝、1号店、QQ商城等）以及有内部管理需求的企业（企业内部ERP系统）。最终，使这些渠道可以自由选择不同商品内容，高效、便捷地开展各类营销活动。

对于O2O线下到线上的入口业务，翼码的标签业务采用二维码主读应用方式。利用不同手机客户端的拍码功能扫描二维码标签，从而获取信息或触发动作。二维码标签应用的范围包括：跨屏信息交互、企业营销、产品溯源、产品比价、售后服务（拍码找小二）。



翼码就是O2O中间的那个“2”

无论是线下到线上的入口，还是线上到线下的出口，翼码公司主要采用手机二维码技术手段。但入口和出口的技术选择不是O2O产品的关

键，翼码本身不介入二维码技术和RFID技术之争，当然，公司会对这两类技术进行有效的技术储备。

翼码关心的是电子标签和电子凭证产品的内特性，以及与O2O业务的融合度，以此为基础来定义O2O的产品架构，并把自己定位在O2O互动的那个“2”通道。

当然，一个O2O产品架构和系统只是基础。一个从事O2O的企业所需要的远不是O2O产品系统。2007年，马云在《赢在中国》中提到：成功的企业一定是靠产品、服务的完整体系。那么这样的完整体系就需要O2O的组织文化，第10章将展开讨论O2O的组织文化……

第10章　全面认识O2O组织

第1节　O2O的组织能力

开着车我怎么选择，守规则或者闯红灯；

吐着舌滋润上下唇，早已经乱了分寸。

——阿弟仔，歌曲《平衡》

关于组织能力

2012年9月13日凌晨，苹果发布iPhone　5，人们在形容该款产品的时候较多使用了“演进”这个词，而不是创新。于是，iPhone开始被恶搞，从iPhone 10，到iPhone 20，再到iPhone 101。评论者和资本市场由此推演出自乔布斯去世后苹果创新乏力的信号，可是具有讽刺意味的是，在开放线上预订后的24小时以内，苹果iPhone 5的预购订单就达到了200万部，打破了去年10月发售iPhone4S时创下的100万部预订纪录，也超过了这款手机最初的供应量，表明这种新款手机的需求超出预期。

2012年9月18日，腾讯微信团队发布消息称，微信用户数突破2亿，腾讯CEO马化腾随即转发了此条微博。“不到半年的时间里，微信实现了从破亿到2亿的两次飞跃。”而马化腾在2012年9月11日移动互联网大会的讲话中就明确指出：“O2O和二维码”是移动互联网的未来机会，这表明腾讯在未来对微信产品的预期远高于QQ产品。

这就是2012年9月中旬几天内发生的事件。iPhone　5的产品研发和营销是苹果公司组织的，微信的产品研发和营销是腾讯公司组织的。所以，我们先来谈谈组织能力。

对于不同企业来说，组织能力是指开展组织工作的能力，是企业在与竞争对手投入相同资源或成本的情况下，具有以更高的生产效率或更高质量将其各种要素投入并转化为产品或服务的能力。组织能力包括企业所拥有的一组反映效率和效果的能力，这些能力可以体现在公司从产品开发到营销再到生产的任何活动中。精心培养的组织能力可以成为竞争优势的一个来源。

对于一个组织而言，建立一种能使员工为实现组织目标而在一起以最佳状态工作并履行职责的正式体制，即组织体系，是实现目标的重要保证。因此，如何建立组织体系，并规定体系中每个人的活动和相应的责任及各项活动的关联规则将直接影响集体的行动效率和效果。建立科学、高效、分工合理、职责明确、制度健全的组织体系，是对组织领导能力的考验与挑战。

组织能力就是企业竞争力的DNA。为什么这么说呢？因为对于一个企业而言，首先，组织能力是独特的，每一家企业都有不同的组织能力；其次，不同的组织能力，也将局限或强化企业在不同层面的表现；

最后，组织能力源生于企业内部，自然可以称之为企业的DNA。

像3M[1]的组织能力的独到之处就在于它能不断刺激创新；迪士尼乐园的DNA在于它服务顾客的能力。没有一家企业能够拥有所有的特长，每家企业都有不同的DNA，只要这些DNA够独特、比对手更强，它就能在市场上取得一定的地位。

但是这些DNA是如何建构出来的？组成这些DNA的元素是什么？建构或改造企业的DNA（组织能力），需要同时在以下三个方面调整。

1）员工的心态：涉及员工愿不愿做的问题，以及如何调整他们的态度和如何培养企业的文化等。

2）员工的能力：有时员工即使有意愿配合，却可能并不具备足够的能力，这时企业就应该从提供训练、提升能力方面着手。

3）员工的管理：即使员工有意愿也有能力朝企业的目标迈进，但相对的，企业的基础架构、流程及组织结构，却让员工的努力打折甚至看不出效果，最后也会让他们失去动力。

简而言之，建构企业的组织能力，要靠在上述三方面的相互配合，缺一不可，少了任何一个方面，都将会使所有的努力功败垂成。

那么，从事O2O领域的组织需要什么样的能力呢？

[1]3M公司是一家美国企业，全称明尼苏达矿务及制造业公司（Minnesota Mining and Manufacturing Corporation），于1902年在美国明尼苏达州成立，是一家历史悠久的多元化跨国企业，素以产品种类繁多、锐意创新而著称于世。

O2O的组织需要什么能力

从20世纪中期开始，各国相继进入商业社会，基于经济全球化的要求，IT信息技术和交通技术开始了大发展。出于对信息共享、快速交流等的要求，基于经济全球化的商业现实世界的创新，构造出一个虚拟的世界（互联网），同时经过虚拟世界这么多年的发展，现实世界的很多活动（比如社交、商务、信息分享、营销活动）均在虚拟世界模拟出来并得到了更快速发展。

到了21世纪的今天，虚拟世界的快速性反过来影响和渗透到现实世界中，其表现方式就是移动互联网的到来，因此虚实互动是移动互联网模式特点。而生活消费领域进入移动互联网模式，就产生了O2O的新商业模式。在O2O的新商业模式下，营销、消费体验和交易这3个基本的商务行为将发生革命性的变化。

这就是O2O新商业模式的深层次意义，是商务行为在线上虚拟世界和线下真实世界的互动，这就是我一直在定义的O2O的内涵，它绝不可能是互联网模式下传统电商的一种补充方式，它是开创性的新商业模式。

对于传统的线上互联网虚拟世界，这10年以来，我们习惯了用一种商业手段，认为在线上小规模基础上的盈利没有意义，速度比盈利重要。所以先以大资金猛投入，在“烧钱博眼球”中快速做大规模进而占领市场，所用手段包括低价格、铺广告、圈地抢资源。依靠大规模把单位成本降到最低，同时抬高对手的进入门槛，掌握定价权，最终胜出……

这种线上互联网的传统商业模式成功胜出的原因在于渠道和内容不断向同一个方向聚集，当聚集达到爆发点的时候，中心就出现了，中心的表现方式就是用户群和流量群，中国互联网行业之所以形成BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）三足鼎立之势，也是由于这三家公司把住了最多的流量和用户。当然在互联网模式下，这三家公司分别有着不同的核心能力，他们的出发点也很不相同。百度更多侧重媒体方向，当互联网用户需要了解各种信息的时候会用百度，还会去百度百科和百度知道了解更深度的信息，百度自己的目标也是要做成全球最大的媒体平台。腾讯则侧重娱乐方向，用户上QQ是为了交流和找朋友，通过腾讯还能够看各种视频，玩各种游戏。阿里巴巴走的是交易方向，上阿里巴巴就是为了做外贸，上淘宝是为了淘货，上天猫则是为了买正品……

如今互联网进入了移动互联网时代，而移动互联网的特点就是碎片化、移动化和去中心化，用户通过移动互联网碎片化方式了解信息、交友和消费。因此，用户在移动状态中的碎片化行为使传统互联网商业模

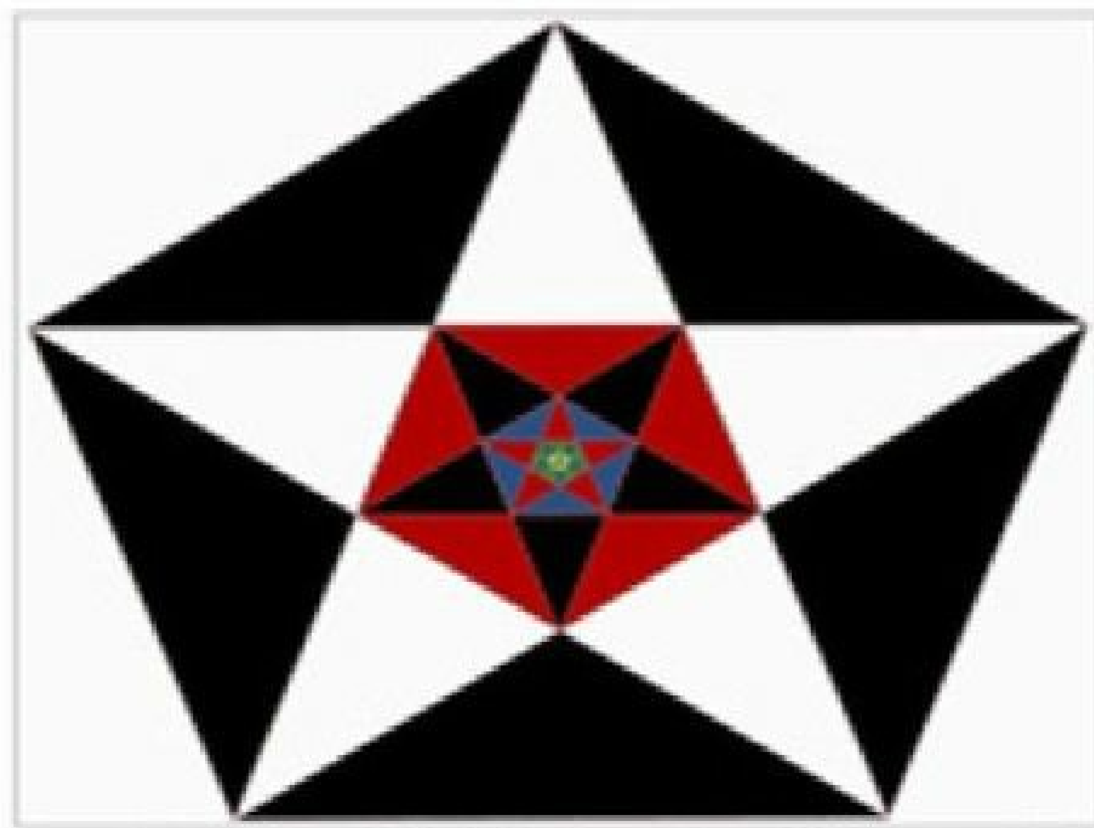
式下所聚集的那个中心点越来越碎片化。中心点表象是流量和用户，本质是统一的内容和渠道。而移动互联网时代，特别是O2O模式，恰恰要求的是内容和渠道的碎片化分离。

所以，互联网模式下形成的传统商业手段在O2O模式下，将发生巨大的变化。既然变化是永恒的，那么应该是时候重新审视我们的组织能力了，让它能适应O2O的新商业模式。

当一个组织超过一定规模的时候，若组织的行为靠“拉帮带”方式来执行，这显然越来越不符合信息社会中的现代企业发展要求，更何况是从事O2O的线上线下商务互动企业，它既要求O2O组织能够有快速创新的能力，又要求O2O组织能够专注于稳定维持的能力，这两种能力也符合线上和线下的行为要求。创新、维持，这正如中国“一阴一阳谓之道”的“易”文化，阳爻[1]主张创新激进，而阴爻主张内敛维持、在创新和维持、激进和维持中，中间状态变得非常重要了，线上通过快速创新于一点刺激用户在互联网虚拟世界中的体验神经快速放大，而线下却需要精细化维持让消费者感受在现实世界中温馨体验的快乐。

创新和维持是O2O组织工作的基本内容，创新是一种求变求发展的思想和在这种思想指导下的行动，创新是一种更高层次的维持，是发展的维持。维持是保持现状，是求变、创新、发展的基本和载体。那么如何在创新和维持中快速建立转化和互动就是O2O组织的能力。我个人把这个组织能力定义为“创新快速迭代出维持”的能力，简称“快速迭代”。

迭代是重复反馈过程的活动，其目的通常是为了逼近所需的目标或结果。每一次对过程的重复称为一次“迭代”，而每一次迭代得到的结果会作为下一次迭代的初始值。



五边形的迭代

如图所示是一个五边形的迭代。将对角用直线连起来得到一个五角星，五角星中心围成了一个倒过来的小五边形。迭代地执行这一过程会产生一系列嵌套的五边形和五角星。

目前Google很大，腾讯很大，阿里巴巴很大，他们的产品也很多；苹果公司很大，尽管产品相对少，但对供应链的要求很高。我估计马化腾不可能了解腾讯的所有产品功能，马云也不可能了解阿里巴巴所有产品的功能了，但他们的企业有能力向市场快速迭代出来自企业内部产品团队创新的产品。

所以O2O的组织能力一定是存在于快速迭代能力很强的组织。有句话很有哲理：简单的事情重复做，你就是专家；重复的事情用心做，你就是赢家。个人达到这个境界已经不易，一个O2O的组织能力如果能达到这个境界，那就需要很不错的组织文化来支撑。那么什么样的组织文化才能适应O2O新商业模式呢？

[1]《易经》六十四卦的两个基本符号之一。两个基本符号是“——”和“--”。在《易经》中并没有“阴爻”、“阳爻”字样，数百年后

的《易传》才把“——”叫阳爻，把“--”叫阴爻。八卦以阴阳符号反映客观现象。

第2节　O2O的组织文化

世界上一切资源都可能枯竭，只有一种资源可以生生不息，那就是文化。

——任正非

持续改善的Kaizen组织文化

如果中国人只能学一个日语单词，那么我建议学"Kaizen"！（持续改善），Kaizen中的"Kai"表示变化之意，而"zen"表示良好之意，通俗含义为改变原来的情况使其变得好些。从20世纪80年代开始，Kaizen作为企业管理理论，随着日本企业的全球化逐渐被各国企业所关注。Kaizen意指小的、连续的、渐进的改进，这一方法是指企业通过改进一系列生产经营过程中的细节活动，如持续减少搬运等非增值活动、消除原材料浪费、改进操作程序、提高产品质量、缩短产品生产时间、不断地激励员工。

那么Kaizen管理理论是怎么出现的呢？其实是日本企业在学习美国企业的管理经验后，融合东方文化的特点提出来的，我个人觉得非常适合包括中国在内的、处在东方文化下的企业。

Kaizen是指“对企业不同领域或工作位置上所做的不断的改进和完善”，起源于TWI（Training Within Industries，工业内部培训）和MT（Management Training，管理培训）。TWI在第二次世界大战后被美国军火工业广泛采用的，20世纪40年代在美国发展起来，当TWI在许多国家被引进时，在日本产生的影响最大，至少有一千万的日本企业界的领导、专业人员及员工都接受了TWI培训，对日本企业管理的理论和实践有深远的影响。

TWI包含三部分标准的培训内容：

1）JIT（Job Instructional Training）让领导者认识到使员工得到足够职业培训的重要性及怎样进行这些培训。

2）JMT（Job Methods Training）是关于如何获得改进和完善工作方法的思路并将其实践。

3）JRT（Job Relations Training）是关于上下级关系和领导方法的。

在日本，这些培训工作是由不同的专业组织（如日本工业培训协会）来完成的。同时，许多领先的日本大公司将TWI根据需要作适当变动后用来培训潜在领导者。

MT是美国空军发明的，在第二次世界大战后也被日本引进，在日本工业和国际贸易部近50年不懈的努力下，截止1994年底已有300多万日本企业界的领导人接受过MT培训，在日本，为了进入企业中上领导

层，获得MT培训的结业证书几乎是一种必须手段。

MT培训使日本企业界的领导获得以下三个方面的知识：

1）认识员工之间关系和个人关系的重要性；

2）不断研究对工艺和产品进行完善和改进的方法并提升价值；

3）把人和工作方法相结合，科学合理地使用"计划-执行-检查"流程。

总之，日本企业界通过对TWI和MT的引进、消化和吸收，并结合日本企业的实际情况，先后发展了一些管理理论如全面质量管理（Total Quality Management, TQM）、准时生产体制（Just In Time, JIT）等，逐渐形成了完整的Kaizen（持续改善）体系。

"持续改善"的观念其实是非常具有组织哲学智慧的，就是公司所有的员工随时随地注意所有可以改善的大小事情，因此可以说一切生活方式、工作方法、社交方法或家庭生活，都可以透过不断地"持续改善"而获得进步。

一般来说，企业的活动其实就是如何生存和如何发展的问题，其中企业生存主要是靠"维持"，而企业发展主要是靠"创新"和"改善"。

互联网企业喜欢创新，因为创新是一种革新，创新的特点是：花费大笔的金钱、需要长时间研究、容易被模仿、一切按计划实施（比如常见的流程是现状分析、对策、方案确认、结果评价等）。但创新不是随手可得的，今年iPhone　5被业内人士看轻的原因就在于：在很多人眼里，iPhone的创新能力在减弱，新产品给用户的震撼感觉在逐渐消失。

而改善的本质在于不用投入过多时间和金钱就可以提升生产效率，连基层员工也可参与优化运营体系，其他公司也很难模仿。改善的特点是：不投入过多费用和时间、企业培养人次多（包括基层员工在内）、可快速应对日常发生的问题、不容易被模仿、立即执行。

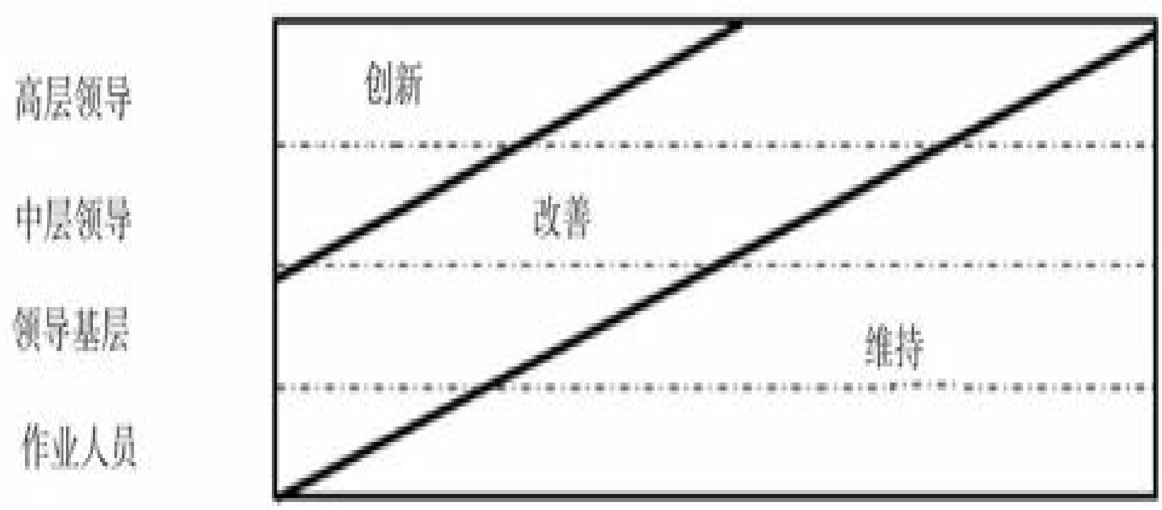
对高科技公司而言，创新在管理工作中所占的比重较高。因为这类高成长却也是高风险的产业，所靠的就是技术的竞争优势，一旦技术失去优势，整个公司也可能消失不见。但是高科技企业的创新观念不适合该企业的所有部门，而改善观念却适合企业的所有部门。

我个人对"创新"和"改善"的判断，就像佛学里说的"顿悟"和"渐悟"的区别，在企业的组织文化中均不可缺少。

	创新	改善
效果	短期爆发	长期演进
时间	需要开发时间	立即响应
变化	急激爆发的	缓慢阶梯式
参加	部门（主要是产品团队）	企业全员
行动	个人主义及个人想法	团队主义及系统行动
方式	推到 & 重构	维持及改善
好处	高度成长经济功能	低成长经济功能

改善与创新的对比

我们来看看Kaizen的组织文化，如图所示



Kaizen的组织文化

Kaizen的组织文化在于持续改善并深入各个部门，对基层作业者的改善与维持的工作量比为1:7；对基层领导者的改善与维持的工作量比为3:5；对中层领导而言，创新、改善与维持的工作量比为1:4:3；对高

层领导来说，创新、改善与维持的工作量比为3:4:1。

这个组织文化对制造业企业非常有效，那是不是也适合O2O企业呢？

我个人认为随着信息技术的演进，互联网（移动互联网）时代的到来，特别是中国高科技企业的创新特性，需要我们对Kaizen的组织文化进行改进。这种改进，我把它定义为“快速迭代的O2O组织文化”，那么这个组织文化是什么样的？

快速迭代的O2O组织文化

西方激进性的文化与东方内敛性的文化冲突，使国外互联网模式在中国很难广泛应用，因此，未来在移动互联网模式上也是如此。很多人说“淘宝”的互联网商业模式不如“亚马逊”，淘宝是低效的，而亚马逊是高效的，这恰恰就是文化造就的市场环境。很多互联网创业者想通过学习“亚马逊”模式战胜“淘宝”，其实某种意义上是在学习不同文化下的市场模式。

关于东西方文化下的组织管理方式，最常被探讨的另一个话题就是过程导向与结果导向所延伸出来的管理理念的差异。西方是一个非常重视结果的社会，也就是以成败论英雄的方式评论一个人的价值。而东方社会则较偏向过程，比如屈原、诸葛亮都没有成功，但是他们因为在过程中的表现受到东方人的尊重，所以相比成功的张仪和司马懿，更让东方人关注。这并不是说东方文化下的组织不重视结果，但是组织更注意过程中员工所参与的程度、态度、付出的心力以及是否在过程中有所成长。

基本上，西方管理学因民族性的关系，对英雄普遍怀有极度的崇拜心理，从美国电影中的超人、洛基或蓝波等角色，大概可以看出美国人对英雄崇拜的心理根深蒂固，其反应在企业经营上，也是同样的心理。当企业经营不善时，最普遍的作法就是，从外面聘请一位强人，企图将企业救起来，成功之后，该名主管也就成为员工中的英雄、明星。这种情形在西方企业屡见不鲜，特别是互联网企业。这是标准的结果导向管理模式，反应在一般管理上也是一样，只问结果不问过程成为一般管理人员的基本信念。问题是结果有长期与短期之分，短期的效益并不见得可以累积长期的效益，但结果导向的管理，往往只能偏重短期效益，使企业的发展面临长期发展的困难。

比如企业间的并购，美国企业是以并购作为创造结果的主要方法，而东方企业就比较重视过程，透过以人为导向的活动，强调员工的参与及努力，塑造出企业整体员工不断在工作岗位上追求进步的理念，成为生活中的信条。

因此，东方企业文化的特点是：强调集权式管理，特点是向心、求同、重人；强调企业的社会责任；重视运用社会精神的力量去形成共同的意识形态，促使人们去服从组织的共同目标；鼓励在组织内形成一种家庭气氛；十分注意企业内部各部门之间、各项经营活动之间的内在联系，更强调从整体上进行控制；艺术地应用含糊和微妙性以淡化组织中的冲突，达到和谐一致。

而西方企业文化的特点是：制度化；讲究效率，强调科学性；强调明确性；重视物的因素；强烈的进取精神促使企业在市场开拓、产品改进、技术创新等方面有一种无限的扩展欲和侵略性。

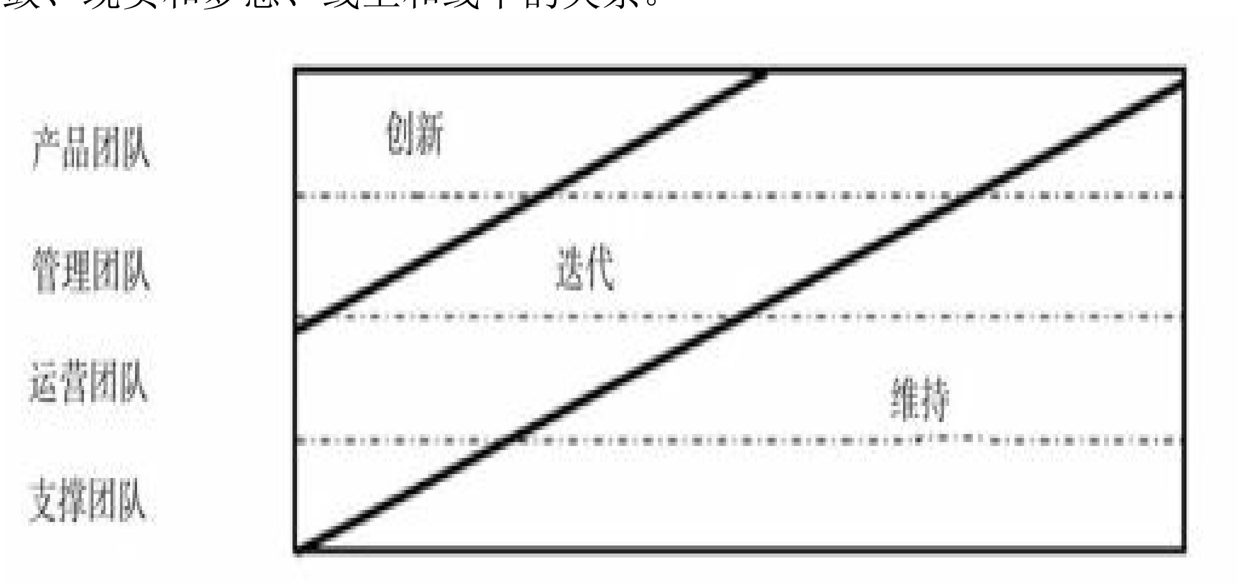
在工业社会中，被东方企业崇尚的持续改善（Kaizen）组织文化本质上是在东方文化下融合了西方企业管理特点完善出来的体系，但是在信息社会中，特别是在O2O新商业模式下，中国O2O组织文化应该要对持续改善组织文化进行修正。这个修正被我定义为"快速迭代（iterative）的组织文化"。我个人相信这个修正是必需的，理由如下：

1）信息社会下的企业组织扁平化运作已经形成趋势，科层式组织架构依然存在，但在决策和运作上逐渐进入"民主集中方式"。

2）信息社会下的企业的创新权力从科层式组织中的高层逐渐转移到产品团队。

3）产品的运营体系将是企业创新和维持的纽带，在"顿悟"式的创新无法细水长流的现状下，微创新成为主流，某种意义来讲，改善就是微创新，如何将微创新快速落地，进入维持阶段是当前产品运营最重要的因素。

所以，我定义的快速迭代的O2O组织文化，继承了持续改善的Kaizen文化，将创新和维持通过微创新引入"迭代"的中间状态，却又打破持续改善文化中关于科层式的组织架构，把创新权力的权重从科层式组织的中高管理层转移到产品团队，运营支撑团队负责强大的维持行为，公司管理团队和运营团队（含市场、营销、销售团队）通过快速迭代能力（类似于Kaizen中的持续改善）来平衡创新和维持、激进和内敛、现实和梦想、线上和线下的关系。



快速迭代（Iterative）的O2O组织文化

基于上图，我们先分解一下组织中的团队工作权重（具体分解示意见下图）。

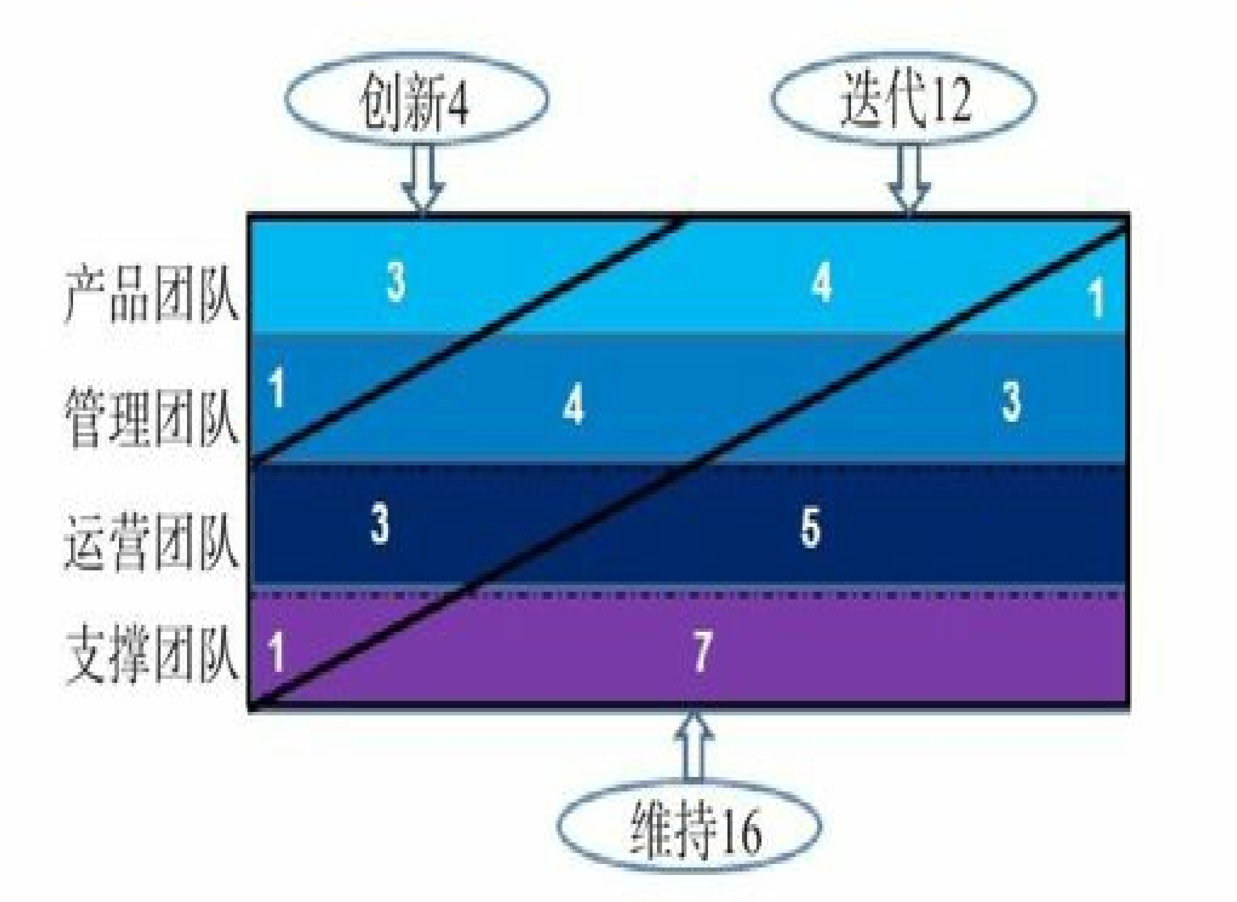
·产品团队的工作权重：3分创新、4分迭代、1分维持。

·管理团队的工作权重：1分创新、4分迭代、3分维持。

·运营团队的工作权重：3分迭代、5分维持。

·支撑团队的工作权重：1分迭代、7分维持。

由上可见，组织工作中创新4的占比很少，却很重要，因为它是我们行为的起点和引擎；而可以通过迭代12和维持16的工作使创新真正落地。



O2O组织的团队工作权重

脱胎于持续改善的快速迭代文化（以下简称迭代文化）打破了持续改善文化中科层式管理机制，也修正了组织中每一位员工把工作和生活合为一体的“改善”缓慢修炼哲理，使每位员工可以在多元文化下进行本色、角色和特色转换，让每位员工“以本色做人、以角色做事、以特色定位”融入迭代的组织文化中。组织中创新的重任不是集中在组织管理团队1中，而是集中在一群精英的产品团队3中，这些志在改变世界的天

才设计师的创新思想，通过组织的产品团队4、管理团队4、运营团队3和支撑团队1的快速迭代，由支撑团队和运营团队为主（支撑团队7、运营团队5、管理团队3、产品团队1进行落地的维持。这种组织文化将快速告别科层式组织架构，进入扁平化组织的形态。

而实现这样的组织形态，是基于一个“信息民主”组织的基础下的，基于大数据的信息共享和民主机制使组织内的信息具备极大增值空间。组织行为中创新、迭代和维持如何更加敏捷和高效，才能不把大多数员工拒于信息之门的外面。员工传统的咀嚼数字、各自为政、分散的信息分析模式将逐渐让位于“信息民主”。“信息民主”通过向员工提供准确的信息，下放决策权而赋予企业更快、更敏捷的行动能力。根据调查显示，民主化和授权的程度越大，信息的价值也就越大，而越倾向于打破机构界限，信息的价值也就越大。

在O2O新商业模式下，信息民主并不需要局限在企业信息方面。云服务时代，信息民主可以通过企业外网延伸到客户、供应商和合作伙伴。企业云应该是基于一个安全的网站，企业外的用户可以获取和分析信息。由于它们是公司和外界交流的前沿阵地，所以称之为“信息大使”。有远见的企业利用云服务建立信息大使，目的是为企业外部用户提供获取、分析和共享相关信息的手段。利用这种信息大使，客户、供应商和合作伙伴也会使自己的业务更加智能化。这种信息大使将是未来开展云服务的公司区别于其他公司的主要所在。这些能够利用增值信息提升其产品和服务的公司将能够向客户提供更有价值的建议，并最终赢得客户忠诚度。而对于线下商户，需要强大的落地服务，并结合线下到线上互动的云服务模式，使线下商户不再依靠PC就能将商品信息、权益信息、订单信息快速发布到线上进行营销，完成线上营销引流，线下消费体验的模式。

O2O组织的快速迭代文化建设除了“信息民主”基础外，还要做到以下几点：一是强调以人为本，重视人的价值；二是激励创新，支持变革；三是创建学习型的组织文化，为员工营造学习的环境，提供共同学习的机会，鼓励员工打破“路径依赖”等。

那么中国的O2O组织，可以用哪些武器来实现创新和维持的“快速迭代”呢？

第3节　O2O组织的运作武器

质量无须惊人之举。

——戴明

PDCA和SDCA互动

戴明博士（1900～1993）是世界著名的质量管理专家，他因对世界质量管理发展做出的卓越贡献而享誉全球。以戴明命名的“戴明品质奖”至今仍是日本品质管理的最高荣誉。作为质量管理的先驱者，戴明学说对国际质量管理理论和方法始终有着异常重要的影响。他认为，“质量是以最经济的手段，制造出市场上最有用的产品。一旦改进了产品质量，生产率就会自动提高。”

1950年，戴明对日本工业振兴提出了以较低的价格和较好的质量占领市场的战略思想。20世纪80年代初，他受命于福特汽车公司首席执行官唐纳德·彼得森（Donald Peterson），来到底特律。那时的福特汽车公司由于日本竞争对手的冲击而严重受挫，正在举步履维艰地挣扎着走出质量事故的厄运。Pinto事件[1]是福特汽车公司在轮胎质量事件之前的一次最大的质量事故。戴明提出长期的生产程序改进方案、严格的生产纪律以及体制改革。戴明博士将一系列统计学方法引入美国产业界，以检测和改进多种生产模式，从而为后来杰克·韦尔奇等人的六个西格马管理法奠定了基础。

同当今许多质量管理法不同的是，戴明不仅仅是在科学的层面来改进生产程序。戴明用他特有的夸张语言强调：质量管理98%的挑战在于发掘公司上下的知识诀窍。他推崇团队精神、跨部门合作、严格的培训，以及同供应商的紧密合作。这些观念远远超前于20世纪80年代所奉为经典的那些理念。

然而，戴明一直自觉地保持着一个局外人的身份。正因为如此，他的观念和方法才那么有效，同时又富有争议。个头很高的戴明往往会不假思索地在大庭广众对业界大腕出言不逊，可工人和工程师们却对他崇敬有加。

著名企业改造专家约翰·惠特尼（John　O.Whitney）说：美国需要戴明这种震荡疗法。多亏了戴明，现在美国的首席执行官才真正理解程序的重要性。许多质量管理专家认为，戴明的理论帮助日本从一个衰退的工业国转变成了世界经济强国。

戴明博士最早提出了PDCA循环的概念，所以又称其为戴明环。PDCA循环是能使任何一项活动有效进行的一种合乎逻辑的工作程序，特别是在质量管理中得到了广泛的应用。P、D、C、A四个英文字母所

代表的意义如下：

1）P（Plan）——计划。包括方针和目标的确定以及活动计划的制订。

2）D（Do）——执行。执行就是具体运作，实现计划中的内容。

3）C（Check）——检查。就是要总结执行计划的结果，分清哪些对了，哪些错了，明确效果，找出问题。

4）A（Action）——行动（或处理）。对总结检查的结果进行处理，成功的经验加以肯定，并予以标准化，或制定作业指导书，便于以后工作时遵循；对于失败的教训也要总结，以免重现。对于没有解决的问题，应提交到下一个PDCA循环中去解决。

戴明将休哈特的PDCA循环修正为Plan-Do-Study-Act，更真实地反映了这个过程的活动，PDCA循环有以下四个明显特点。

1）周而复始：PDCA循环的四个过程不是运行一次就完结，而是周而复始地进行。一个循环结束了，解决了一部分问题，可能还有问题没有解决，或者又出现了新的问题，再进行下一个PDCA循环，依此类推。

2）大环带小环：类似行星轮系，一个公司或组织的整体运行体系与其内部各子体系的关系是大环带动小环的有机逻辑组合体。

3）阶梯式上升：PDCA循环不是停留在一个水平上的循环，其不断解决问题的过程是水平逐步上升的过程。

4）统计的工具：PDCA循环应用了科学的统计观念和处理方法。作为推动工作、发现问题和解决问题的有效工具，典型的模式被称为四个阶段、八个步骤和七种工具。

就快速迭代的O2O组织来说，组织管理有三个基本功能：维持、迭代和创新。

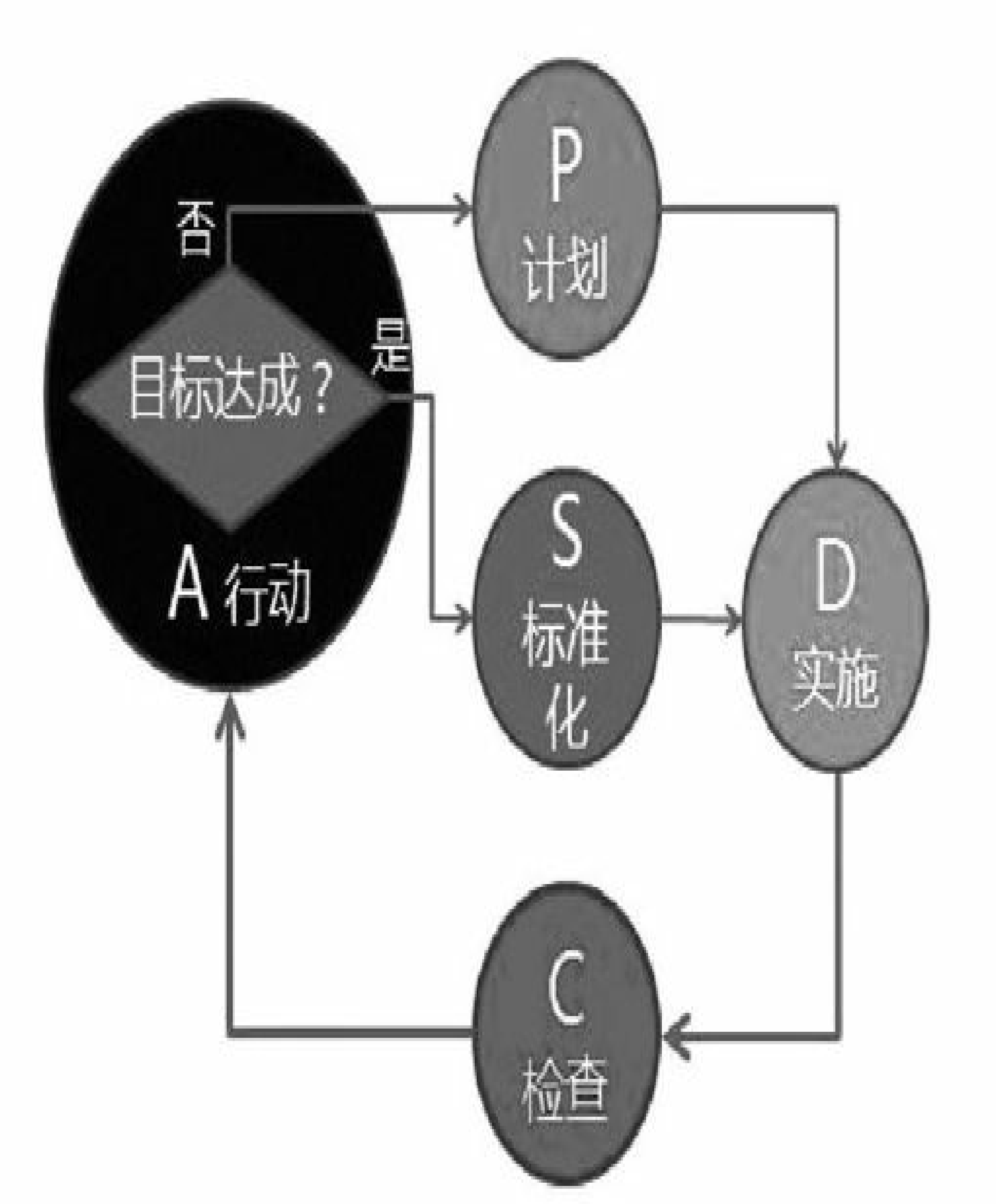
“维持”包括了所有保证现在的技术以及与企业工作有关的标准的活动，其中也包含培训和纪律。维持的功能就要求组织领导努力使组织内的每个人都按照标准的流程来做工作，因此，一般是组织的支撑团队在推进“维持”。

而“迭代”则是对创新的产品反复快速反馈的活动，从创新的策划、创新的推广到创新的运营，一直逼近所需的目标或结果。这个需要建立在管理团队了解和掌握创新团队（产品团队）的创新思维和功能的基础上，通过运营团队进行快速的迭代，从而达到目的。

“创新”的本质是突破，即突破旧的思维定势、旧的常规戒律。创新活动的核心是“新”，此处的“新”或者是产品的结构、性能和外部特征的变革，或者是造型设计、内容的表现形式和手段的创造，或者是内容的

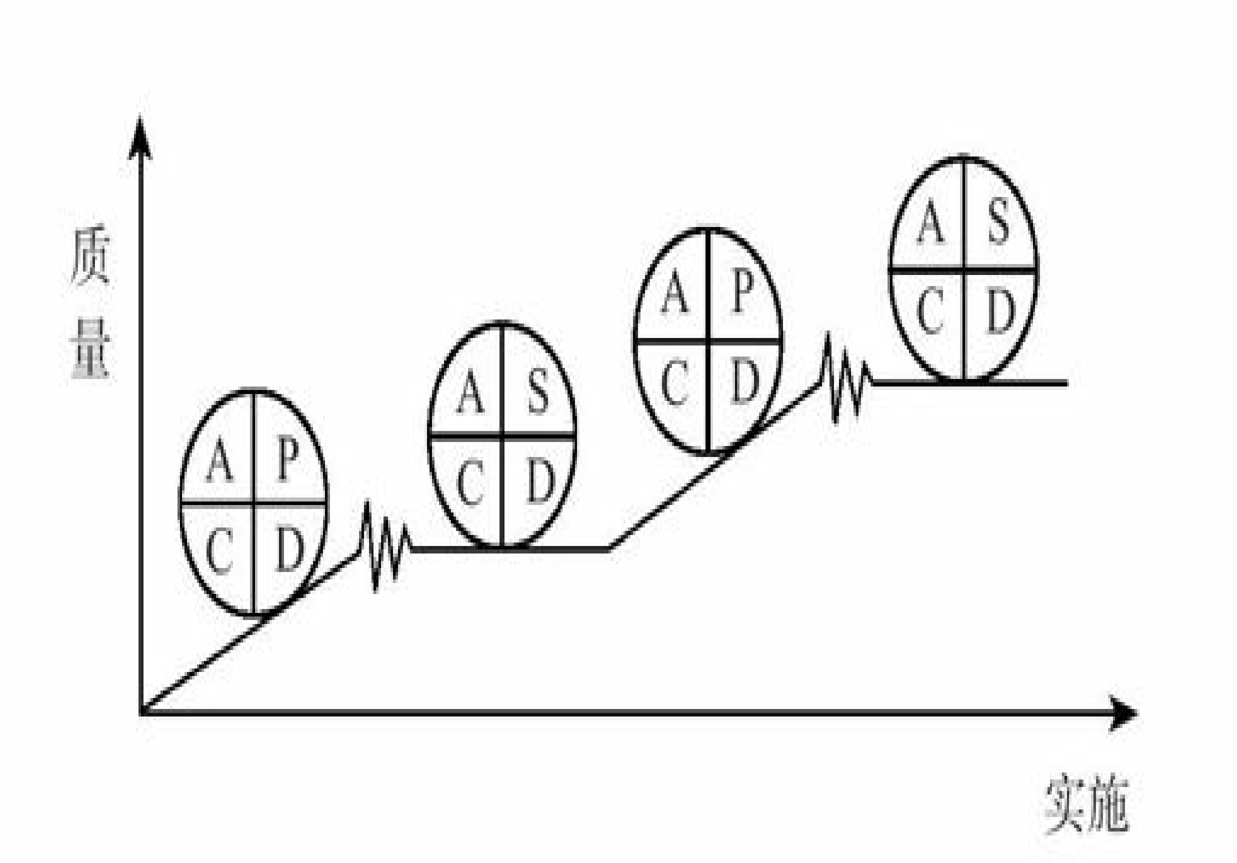
丰富和完善。创新活动需要组织中充满想象力的团队发挥作用，一般是组织中的产品团队（含BD团队）。

为了保证组织中的迭代能导入能够成功，组织首先要引入PDCA循环。任何一个创新工作过程开始的时候都是不稳定的，必须先使这种变化的过程快速进入迭代期，因此需要引入PDCA循环。当迭代进入维持阶段，可执行SDCA循环（Standardization-Do-Check-Adapt），SDCA循环的作用就是将现有的过程标准化并稳定下来。因此，SDCA重在维持，PDCA重在迭代。



PDCA和SDCA

PDCA与SDCA是企业提升管理水平的两大轮子。PDCA是使企业管理水平不断提升的驱动力，而SDCA则是防止企业管理水平下滑的制动力。没有标准化，企业不可能维持在较高的管理水平。



PDCA循环与SDCA循环

由于SDCA和PDCA的应用时机和领域不同，它们分别对应维持与快速迭代两个方面，是相辅相成、缺一不可的。没有SDCA循环改善成果就得不到有效巩固，没有PDCA循环就只能坚持现有水平，不能取得突破和提高。SDCA循环和PDCA循环之间的关系如上图所示，通过SDCA循环和PDCA循环，O2O企业的创新和维持得到了持续的巩固和提高。但是可以看到，当创新不能持续不断时，就需要平滑地进行，从上图可以看出，波浪线的存在阻碍了企业的持续创新。

O2O组织在既要线上创新，又要线下维持的模式下，PDCA和SDCA的互动方式就像O2O组织的一对威力无比的龙凤环，它们在企业运作中可以应用于所有问题，并适用于组织中问题解决的全过程。

那么O2O组织还有什么其他运作武器可以实现创新和维持的“快速迭代”呢？

[1]Pinto是福特公司20世纪70年代出产的一种小型车，一度非常流行。但是后来发现车的后座的油箱存在问题。在少数碰撞情况下，油箱会爆炸，并导致有些人重伤或死亡。受害人起诉了福特公司，在案件审理中，人们发现福特很早以前就已经知道油箱存在缺陷，但是他们做了

成本效益分析来决定是否值得加装一个特殊的保护装置以防止油箱爆炸。最后结论是效益小于成本，所以他们没有安装保护装置。当福特的这份成本效益分析备忘录出现在审判中时，陪审团震惊了，也引发了巨大的赔偿。

其他武器

组织在运作时，员工在工作中总是会遇到各种各样、千奇百怪的问题。要解决员工工作中碰到的问题，组织的运作武器有哪些呢？我们简单归纳几个。

武器一：鱼骨图

鱼骨图，又称为因果图、特性要因图和石川馨图，适用于O2O组织的问题的原因分析。鱼骨图由鱼头、主骨、大骨、中骨和小骨组成，这些组件构成一个完整的鱼骨架。在绘制鱼骨图时采用以下步骤：

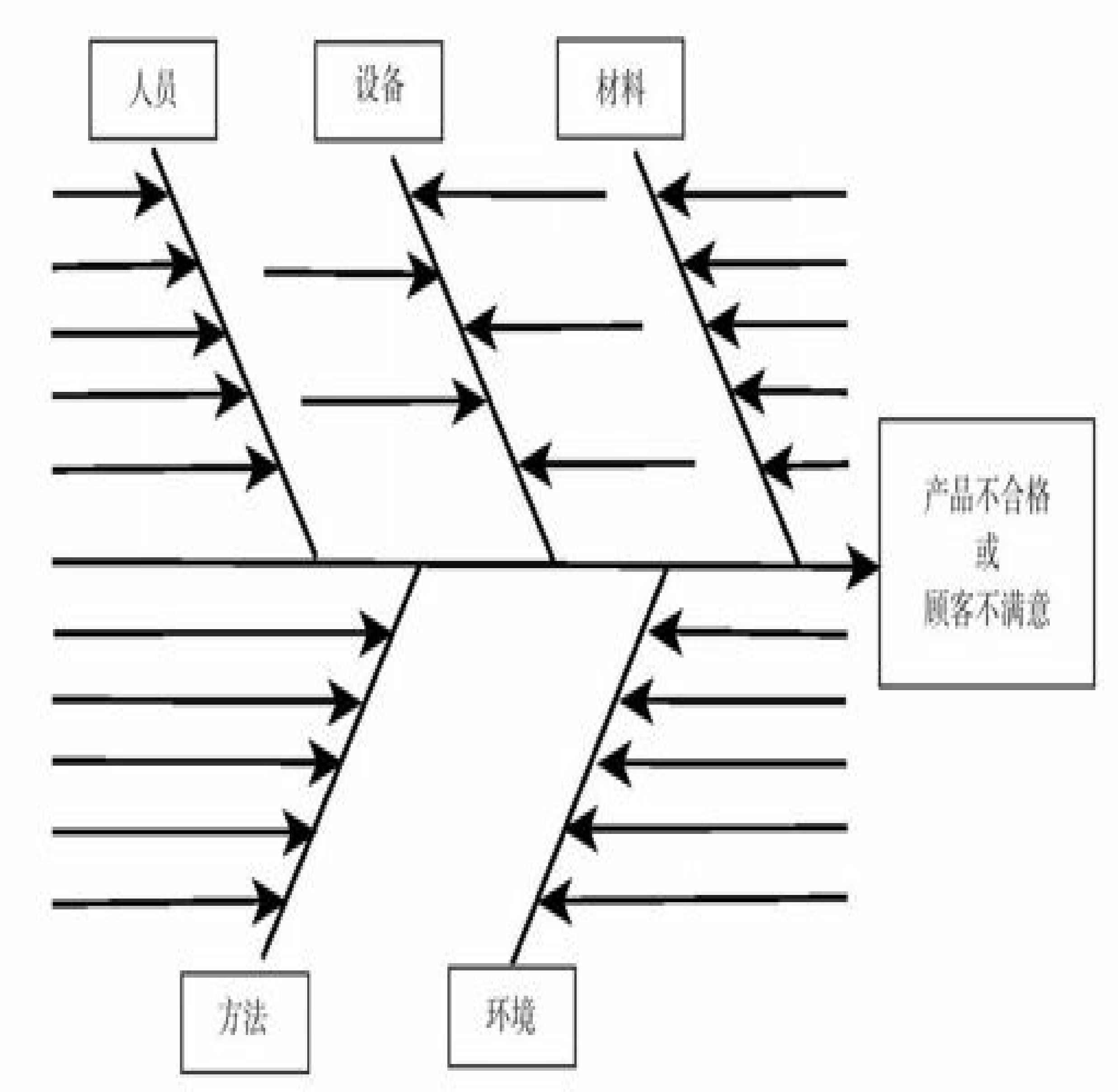
1）首先绘制鱼头。鱼头部分用来表示你所要分析的问题。例如，可以在问题框中填写"满意度低于期望值5个百分点"等问题。

2）然后画出主骨。主骨是指向问题的一个水平箭头，一般选择粗线来绘制。

3）接下来绘制大骨。大骨与主骨保持60度的夹角。五根大骨，分别代表人、机、料、法、环五个方面的问题原因。在大骨箭头的尾端要分别用文字标示出人、机、料、法、环。其中"人"的原因可能会包括：人员数量、人员结构、人员能力、人员意识、人员行为等方面的原因；"机"的原因可能包括：我们所使用的机器设备、工装工具、信息系统、办公用机等在功能、性能、质量、数量等方面的不足；"料"的原因可能包括：我们用于服务的各种物料在质量、数量、成本、及时性等方面的问题；"法"的原因可能包括：流程、制度、操作规范、工作机制和工作方法在科学性、规范性、系统性等方面的缺陷；"环"的原因可能包括：办公场所等硬环境和企业文化等软环境所存在的问题。

4）第四步是绘制中骨。中骨是指向大骨的箭头，其方向与主骨保持水平。中骨用来表示在人、机、料、法、环等方面导致问题发生的原因。例如，满意度不达标，在"人"的方面有可能是新员工能力不足、人员服务意识差等原因，在"法"的方面有可能是流程不合理、服务规范不够细致等原因。这些原因需要在中骨箭头上进行文字说明。

5）最后一步是绘制小骨。小骨是指向中骨的箭头，其方向与中骨保持60度的夹角。小骨用来表示更深层的原因，例如新员工能力不足，有可能是因为对新员工的培训不够、新员工主动学习的意识差等。这些原因要通过文字标示在小骨上。需要说明的一点是，问题的原因分析拆解到小骨上有时还不够，你可以继续在小骨上绘制"小小骨"甚至"小小小骨"。例如，对新员工培训不够的原因是什么？有可能是新员工没有时间参加培训、讲师不够、缺少培训费用、没有现成的培训课件等。这些原因都可以作为"小小骨"在图中绘制出来。



鱼骨图

武器二：问五个为什么

其实孩子们在问问题方面更加得心应手，他们总会很自然地追问“为什么”，直到问得你哑口无言。“天空为什么是蓝的？地球为什么是圆的？大树为什么要向上生长？”这些问题你知道答案吗？至少我不知道。我们这些老于世故的成年人早已问不出这么多的“为什么”，似乎把一切都看做理所当然。我们在工作中发现问题后，往往急于找到解决方案，从而会更多关注表面的现象，而真正的或者说根本的原因（root cause）则被忽略了。对此，我们必须做出改变。不要让经验束缚了我们的思路，在多问几次“为什么”之后再做出决定。“问五个为什么”没有

太多的技巧，只是连续地追问下去。每一次你的回答都会导出另一个问题，反复追问之下，你才能找到根本的原因。这种方法特别适用于分析具有以下特征的问题：

1）不需要大量的数据分析；

2）问题本身比较单一，但是因果关系不明朗。

接下来让我们看一个例子。

问题：某个方案未完成。我没有办法做出这个方案。

问：为什么没有办法做出这个方案？

答：因为我不了解有关部门A的内容。

问：为什么不了解有关部门A的内容？

答：因为我没有部门A的相关信息。

问：为什么没有部门A的相关信息？

答：因为我没有去问他们。

问：为什么没有去问他们？

答：因为我不想去问。

问：为什么不想去问？

答：因为我跟部门A的经理关系不好。

这个例子告诉我们，在工作中，人的因素往往很关键而又隐藏得很深。只看表象没有办法找到真正的原因，更无从得到解决方法。在这个例子中，和其他部门的关系才是影响工作的真正原因，而不是信息的缺乏。

武器三：帕累托图

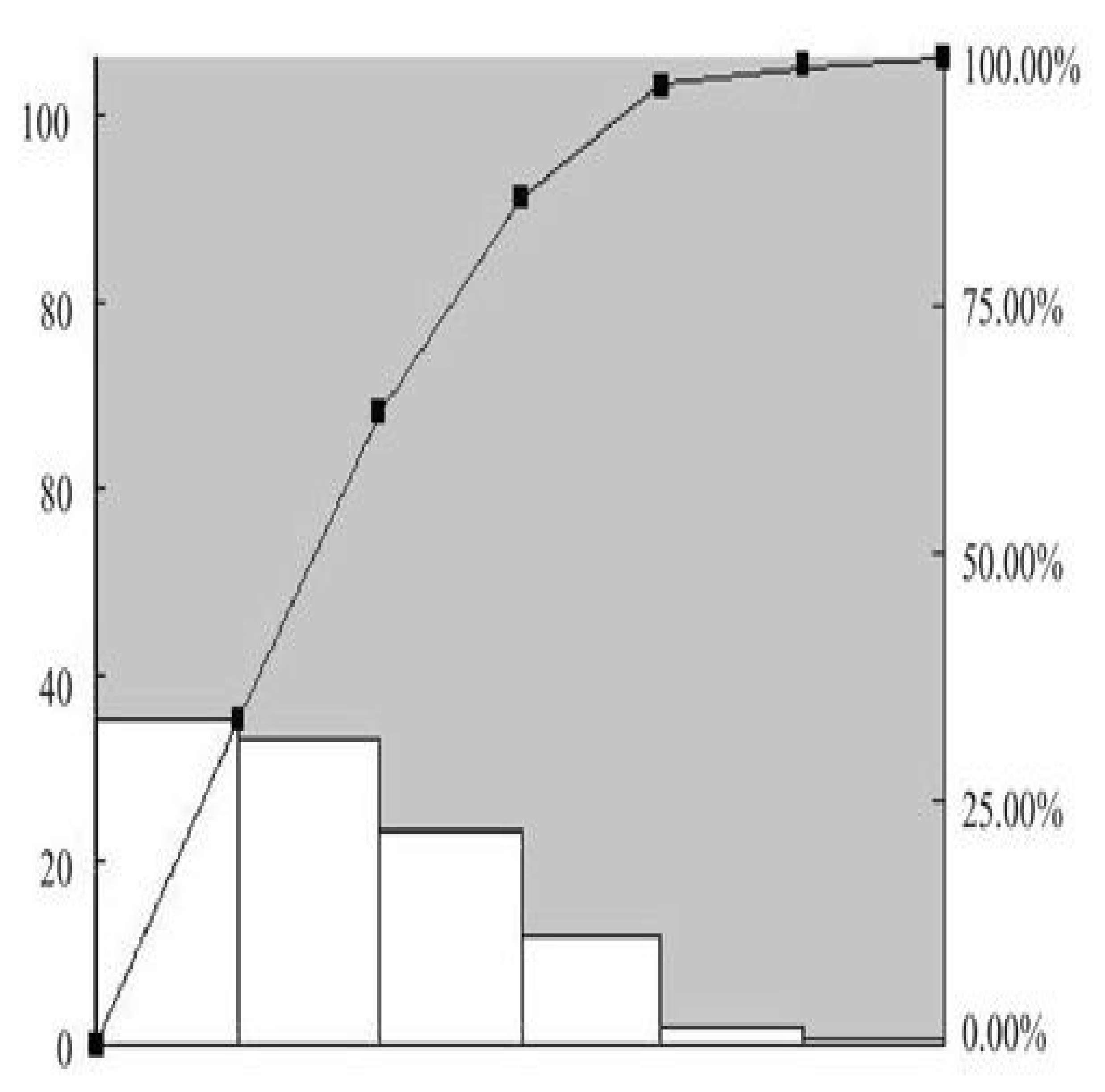
说到帕累托图就不得不说“帕累托法则”。帕累托法则由19世纪末、20世纪初意大利经济学家及社会学家帕累托提出，内容是：在任何一组东西之中，最重要的通常只占其中的一小部分。这项原则有时候又称做“重要的少数”、“微不足道的多数”或“80/20原理”。

这个法则揭示了我们日常工作和生活中普遍存在的一种现象：20%的重要因素决定了80%的结果。例如，全世界超过80%的财富掌握在20%的人手里；超过80%的案件是由不到20%的人所犯的；公司超过80%的生意是由20%的业务人员所带来的；诸如此类的例子不胜枚举。如果能够很好地应用这条法则就可以使我们的工作事半功倍。

在工作中，你只需要集中处理好20%的重要工作，就可以产生80%的工作成果。每个人的精力都是有限的，公司的资源也是有限的。因此，我们要把有限的资源和精力重点投入到最重要的工作之中。反之，如果一味追求完美，贪大求全，往往最终的结果就是哪件事也没做好，竹篮打水一场空。不过，并不是说有了这条法则我们就可以不去做那些相对

不重要的事了，而是说要分清轻重、缓急、主次，先做第一重要的事、再做第二重要的事，按照事情的重要和紧急程度来合理安排做事的顺序。

帕累托图是帕累托法则在问题改进工作中的有效应用。帕累托图又叫排列图、主次图，是按照发生频率大小顺序绘制的直方图，表示有多少结果是由已确认类型或范畴的原因所造成，可以用来分析质量问题，确定产生质量问题的主要原因。



帕累托图

武器四：流程优化

流程即一系列共同给客户创造价值的相互关联活动的过程。在传统

以职能为中心的管理模式下，流程问题隐蔽在臃肿的组织结构背后，流程运作复杂、效率低下、顾客抱怨等问题层出不穷。整个组织形成了所谓的“圆桶效应”。为了解决企业面对新的环境、在传统以职能为中心的管理模式下产生的问题，必须对业务流程进行重整，从本质上反思业务流程，彻底重新设计业务流程，以便在当前衡量绩效的关键方面（如质量、成本、速度、服务）取得突破性的改变。

流程优化不仅仅指做正确的事，还包括如何正确地做这些事。流程优化是一项策略，通过不断发展、完善、优化业务流程以保持企业的竞争优势。在流程的设计和实施过程中，要对流程进行不断的改进，以期取得最佳的效果。对现有工作流程的梳理、完善和改进的过程，称为流程的优化。对流程的优化，不论是对流程整体的优化还是对其中部分的改进（如减少环节、改变时序），都是以提高工作质量、提高工作效率、降低成本、降低劳动强度、节约能耗、保证安全生产、减少污染等为目的的。

流程优化要围绕优化对象要达到的目标进行；在现有的基础上，提出改进后的实施方案，并对其做出评价；针对评价中发现的问题，再次进行改进，直至满意后开始试行，正式实施。

武器五：DMAIC模型

DMAIC模型是实施6Sigma[1]的一套操作方法。35 20世纪90年代许多世界级公司开始了6Sigma管理的实践，各个企业在实施6Sigma过程中都有自己的操作方法。通用电气公司总结了众多公司实施6Sigma的经验，系统地提出了实施6Sigma的DMAIC模型。DMAIC模型现在被广泛认可，认为这是实施6Sigma更具操作性的模式。

DMAIC是6Sigma管理中最重要、最经典的管理模型，主要侧重于已有流程的质量改善方面。所有6Sigma管理涉及的专业统计工具与方法，都贯穿在每一个6Sigma质量改进项目的环节中。DMAIC模型如下图所示。



DMAIC模型

以上归纳的几种组织运作武器，已经经过了很多企业的验证，能够帮助组织的员工解决工作中碰到的问题。脱胎于持续改善（Kaizen）的快速迭代组织文化，再利用以上组织运作武器，能使O2O组织与员工找到进步和成功的途径。创新由充满想象力的产品团队为主，然后运营团队和支撑团队通过快速迭代将创新落地进入维持。如果说创新是“天”，维持是“地”，那么迭代是就“人”，这样的“天地人”三才构成了组织结构和运作。当然O2O组织不能追求“一蹴而就”，要进行快速迭代首先要转变观念，“态度”是组织文化成功的保证。

本章我们描述O2O的组织，解决了O2O产品设计后运营执行的组织

设计和运作方式，第11章我们将从运营支撑体系的角度来谈如何支撑O2O产品的运营执行。

[1]6Sigma是摩托罗拉公司发明的术语，用来描述在实现质量改进突破时采用的目标和过程。西格玛（∑）是统计员使用的希腊字母，指标准偏差。术语六西格玛指换算为百万分之3.4的错误/缺陷率的流程变化（六个标准偏差）的尺度。

第11章　O2O的运营支撑

第1节　支撑体系

你发放支撑讯号，无论远近也收到。

即使没法讲，感激得到你箭亦为我挡。

——张柏芝，歌曲《即使没法讲》

关于支撑体系

体系，泛指一定范围内，如同类的事物，或者人为地按照一定秩序和内部联系组合而成的整体，是不同系统组成的系统。体系有“人”的行为在其中，所以人是影响体系的最重要因素！因为人除了对体系的认知、学习和执行过程存在差异，同时人也对自身认识水平存在差异。因此，一个优秀的体系设置就应该考虑人在认知、学习和执行中存在的差异。

支撑，这个词并非是企业管理的专用词，做动词用有“顶住，使不倒”的意思，而以名词用则为“用以顶住之物”。

运营和支撑联系在一起，称为“运营支撑”，多为运营类企业（如通信类企业、互联网企业等）在管理中常用的术语。

志在O2O互动的组织既要关注线上，又要关注线下。那么线上线下的完整、安全、高效一站式的运营支撑就显得非常重要了。因此，对支撑内容、支撑流程、支撑标准、支撑组织设置进行规范，那么建立支撑体系就变得顺理成章了。

很多人喜欢做项目，因为项目的具体目标明确、时间明确、资源明确，因此用“毕其功于一役”的目标管理和计划去分解项目，按照时间点分配到项目组各成员，像攻“山头”一样，全力以赴，想尽办法把“山头”攻下来。

如果是一个项目制企业，其特点往往是一年做几个甚至几十个项目，而每个项目的标的比较大。而运营性企业则不同，其特点是每天做的案例很多，而且标的不大，例如接待一个客户，为其办理3元/月的套餐产品。其实就单个案例来讲，占用的企业资源是很大的，但就是由于有几亿个这样的客户存在，使其运营支撑能力能够快速适应如此繁琐的业务要求。

长期以来，运营支撑以快速满足业务运营为己任，而业务KPI指标往往是运营部门扛着，所以运营支撑部门基本上以运营部门的业务指标马首是瞻，这是比较常见的，但有一利必有一弊，这样的弊端其实也是很明显的：

1）很多时候，产品的运营成功与否与支撑的付出没有线性关联关系，因为不是每个创新出来的产品都能运营成功，对于很多不成功或类

似POC[1]的产品，运营支撑部门还是一视同仁的支撑着。

2）为了满足纷繁复杂的创新产品的运营需求，支撑的规则、流程、标准等约束条件和范围都会受到影响。因此，频繁更改产品功能和系统，给业务支撑系统的安全稳定运行留下了隐患。

3）运营部门盯着某几类产品运营的条和线，而业务支撑体系却考虑整个支撑的面和体，因此它们之间的矛盾冲突是难以避免的。有的支撑行为在单一产品运营看来是最优的，但是放在全局，恐怕就未必合适。反之亦然：有的时候运营支撑部门提的方案和建议是从全局运营支撑角度出发的，对某个具体产品的运营并非最佳方案。这方面需要团队间彼此信任、体谅，有充分的时间沟通和交流，众多的产品创新会迫使运营支撑团队将精力聚焦于“事”和“效率”方面，在“人”的因素上自然会吃亏。

4）当创新产品运营快速发展，运营支撑部门所获得的资源情况往往滞后。尽管组织对运营支撑不断加强，人员也在补充，但是这与运营支撑部门的工作广度和深度的扩展速度，以及时间、数量、质量等方面的要求相比，资源远远不足。这就迫使运营支撑体系要么走向规模化的服务蓝领模式，要么打通产业链各节点，使支撑体系外包化或社会化（打通产品链的云服务）。

当某个O2O组织快速发展和成长时，这些代价的付出是值得的；当大家关注于“事”和“效率”的时候，运营支撑的这种努力和牺牲也是容易得到理解的。

因此，运营支撑需要建立一个体系，让我们的运营支撑中涉及的“事”、“效率”和“人”三者有机结合，成为机制。那么这个机制就是“运营支撑体系”。

[1]POC，是Proof of Concept的缩写，意思是为观点提供证据，它是一套建议使用的电子模型，可用于论证团队和客户的设计，允许评估和确认概念设计方案，POC的评价可能会引起规格和设计的调整。

如何设计O2O运营支撑体系

很多组织都曾经提出过打造核心技术、打造高价值品牌力的战略，但能够将战略转化为有效行动，最终变成现实的却是凤毛麟角。问题出在哪里？答案是：缺乏有效的执行力。因为在组织实际的经营中，困扰组织的往往不是制定合适的战略，而是如何有效执行战略。而运营支撑体系的本质就是组织执行力的综合体现，通过组织作业员按照标准的支撑行为规范进行支撑动作，做到有效执行，实现组织高效运营支撑。

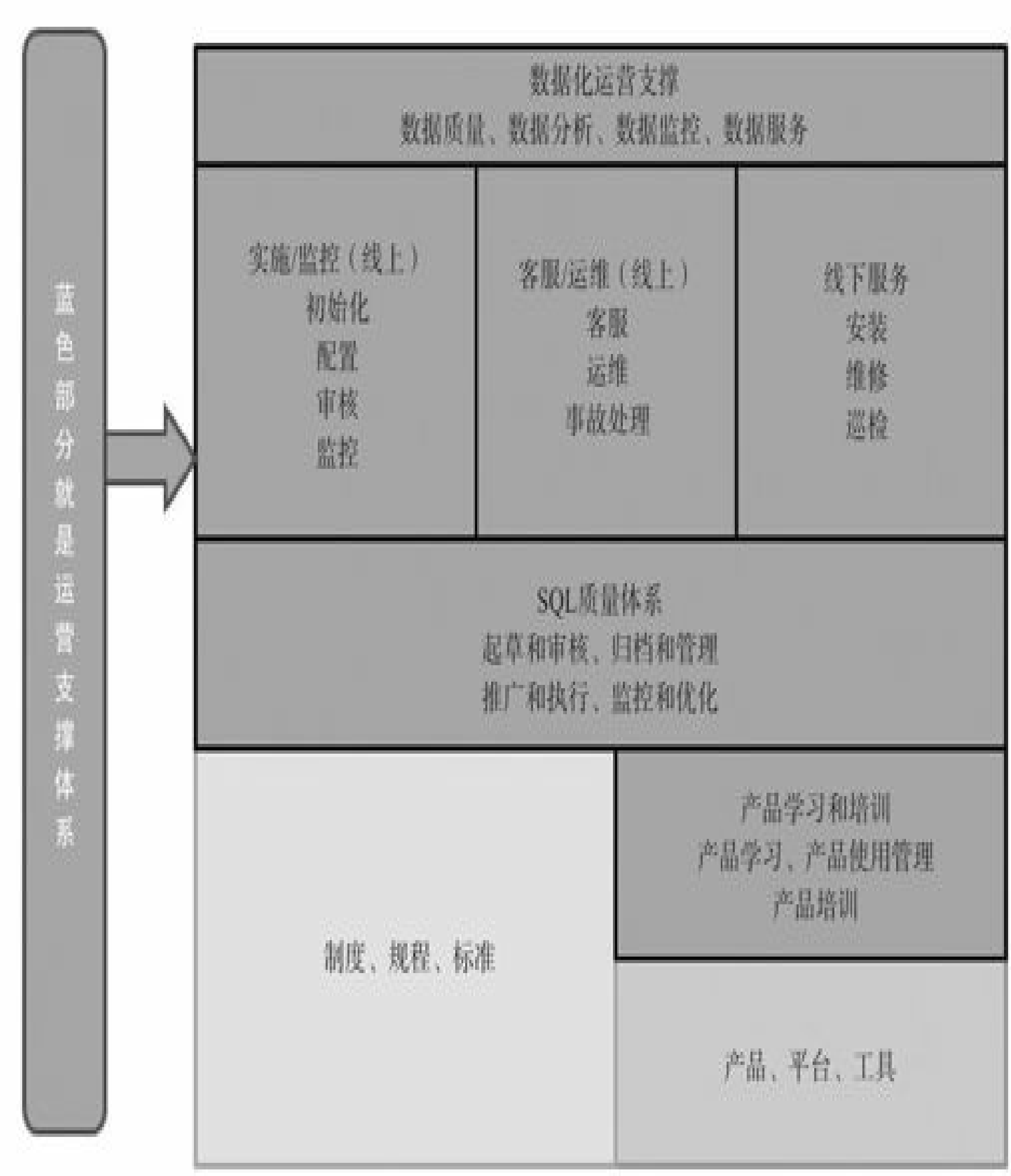
一个符合战略导向的、前后左右衔接顺畅的、职责清晰、不增值活动率较低的支撑体系，理论上拥有卓越的设计能力，本身具备较强的竞争力，因此，理想的支撑体系需要良好的规划和设计。

然而，我们不应该一直强调或沉迷于理论上好的设计，因为设计能力不代表支撑体系执行的实际能力，实际能力取决于设计能力是否能够被充分地发挥出来，而能否发挥出来的关键就是执行力。执行力强就能够充分发挥设计能力，甚至是超设计能力发挥；执行力差则无法发挥，或者是部分发挥。

举例来说，如果支撑体系设计能力为10，假设没被执行，换句话说执行力为0，结果就是10×0=0。假设执行力很差，只有10%，结果就是10×0.1=1。如果设计能力为6，执行力非常好，百分百执行，那这个支撑体系的实现绩效是6×1=6，仍然比设计能力虽然优秀但执行力很差的支撑体系的实际能力要强。

因此，支撑体系设计受制于执行。好的体系设计得到了执行，支撑体系上的内容才能落地，内容中很多先进理念、经验、好的做法才有机会得到实现，企业才有获得价值的可能。

现在，我们进入O2O运营支撑体系设计范围，本质上执行力是设计出来的，支撑体系也是。尽管刚才我们一直强调支撑体系最终是靠执行来保障的，但好的支撑执行，首先要有好的支撑体系设计（见下图）。



O2O的运营支撑体系范围

如上图所示，O2O的运营支撑体系范围为灰色部分。运营支撑体系设计的基础来自于组织的O2O产品（含平台、工具）和组织的制度（含规程、标准）。

在支撑团队的操作行为中，最理想状态是由产品（平台工具）自动

处理，不需要人的经验和个人智慧判断进行工作，特别是数据采集、数据传递、数据处理和数据分析这些工作。而规范制度是管理的标准和基本准则，同样是支撑体系执行保障的标准，把体系中的重要流程、操作形成制度后其执行力才有保证，因为制度代表了公司的权威，有强制性和巨大的约束力。

因此，在设计O2O运营支撑体系时，必须对O2O产品进行深入的学习，并形成对这些产品使用管理方法和培训资料的规范，同时需要深入了解企业对支撑行为的管理规则制度。基于对这两者的理解，根据支撑内容、支撑流程、支撑操作等要求，定义出标准作业手册（SOP质量文档）。在这些SOP基础上，通过培训机制对支撑团队进行实施、监控、客服、运维、线下服务等面向客户的服务支撑，最后，在此基础上引入数据方式实现数据化运营支撑。

所以，O2O运营支撑体系的设计范围涉及以下组成部分。

1）产品学习和培训：内部人员的产品学习和使用管理，对外人员的产品操作培训。

2）SOP标准体系：包含SOP的起草和审核、归档和管理、推行和执行、监控和优化等。

3）实施/监控：包含初始化、配置、审核和监控等。

4）客服/运维：包含客服、运维、异常和事故处理等。

5）现场服务：包含现场安装、现场巡检和现场维修等。

6）数据化运营支撑：包含数据质量、数据分析、数据监控和数据服务等。

O2O的运营支撑行为是基于互联网进行操作的，由操作员、Web系统（含手机客户端）以及线下终端等元素组成，能进行O2O业务配置、运维、客服、线下终端远程管理，O2O数据统计和分析等支撑行为。

操作员的操作行为是基于系统的，也就是说系统是操作员的作业工具，因此提供针对工具的使用培训，是操作人员使用规范进行支撑行为的前提。

一个运营支撑的行为，比如工单确认、业务配置、业务监控、客服运维、线下服务等行为，不可能也不允许由一个操作员来完成，不可能是指运营中细节环节比较多，一个操作员的精力有限，所以专业分工是必需的，通过流程式的作业使每个支撑行为标准化，以此保证所有业务的运营支撑行为都标准化；不允许是指对运营支撑中的管理、实施、监控需要不同的人来完成，使运营支撑安全性和可靠性得到保障。

不同的参与者（由个人用户、线上用户、线下用户组成）都将使用同一工具来操作，因此，对工具（系统）使用的培训、管理等工作变得

非常重要，这也是运营支撑体系中最基础的内容，将从以下几方面来对产品的使用进行培训：

1）产品学习：主要是在运营支撑团队的内部开展的。首先对运营的产品进行内部学习，完成内部学习后，进入SOP标准体系对该产品的运营支撑进行各类SOP行为的描述，最后制作产品培训课件和资料。

2）产品培训：根据产品培训的课件和资料，通过线上、线下等手段对合作伙伴和用户进行培训。培训有时候也是企业产品推进和了解客户需求的窗口。

3）产品学习和培训管理：需要对产品学习行为和培训进行管理。

在运营支撑中，最基础的是产品学习和产品培训，因为这是掌握工具进行操作的前提，但是在专业分工的运营支撑体系中，最核心的是SOP标准体系，如果没有该体系，任何的运营支撑行为将无从展开……

第2节　O2O的运营支撑行为

我认为人类的行为是思想的最佳译员。

——洛克（英），《人类理解力论》

SOP标准体系

在18世纪或作坊手工业时代，制作一件成品往往工序很少，或分工很粗，甚至从头至尾是一个人完成的，操作员的培训是以学徒形式通过长时间学习与实践来实现的。随着工业革命的兴起，生产规模不断扩大，产品日益复杂，分工日益明细，品质成本急剧增高，各工序的管理日益困难。如果只是依靠口头传授操作方法，已无法控制品质。采用学徒形式培训已不能适应规模化的生产要求。因此，必须以作业指导书形式统一各工序的操作步骤及方法，因此SOP出现了。

SOP（Standard Operation Procedure，标准作业程序）就是将某一事件的标准操作步骤和要求以统一的格式描述出来，用来指导和规范日常的工作。

SOP的精髓就是将细节进行量化，用通俗的话来说，SOP就是对某一程序中的关键控制点进行细化和量化。

SOP具有以下一些内在的特征：

SOP是一种程序。SOP是对一个过程的描述，不是一个结果的描述。同时，SOP又不是制度，也不是表单，而是流程下面某个程序中关于控制点如何来规范的程序。

SOP是一种作业程序。SOP是一种操作层面的程序，是实实在在的、具体可操作的，不是理念层次上的东西。如果结合ISO9000体系的标准，SOP属于三级文件，即作业性文件。

SOP是一种标准的作业程序。所谓标准，是指这里有最优化的概念，即不是随便写出来的操作程序都可以称为SOP，一定是经过不断实践总结出来的，在当前条件下可以实现的最优化的操作程序设计。说得通俗一些，所谓的标准，就是尽可能地将相关操作步骤进行细化、量化和优化，细化、量化和优化的度就是在正常条件下大家都能理解又不会产生歧义。

SOP是一个体系。虽然可以单独地定义每一个SOP，但真正从企业管理来看，SOP不可能只是单个的，必然是一个整体和体系，也是企业不可或缺的。余世维[1]在他的讲座中也特别提到：一个公司要有两本书，一本是红皮书，是公司的策略，即作战指导纲领；另一本是蓝皮书，即标准作业程序SOP，而且这个标准作业程序一定是要做到细化和量化。

每个企业SOP的描写格式均不同，但一般都有以下三部分内容：

1）明确职责：包括负责者、制定者、审定者、批准者。

2）格式：每页SOP页眉处都注明“标准操作规程”字样；制定SOP单位全称；反映出该项SOP属性的编码、总页数、所在页码；准确反映该项目SOP业务的具体题目；反映该项SOP主题的关键词，以利于计算机检索；简述该项SOP的目的、背景知识和原理等。

3）主体内容：具体内容简单明确、可操作性强，以能使具备专业知识和受过培训的工作人员理解和掌握为原则；列出制定该项SOP的主要参考文献；每项SOP的脚注处要有负责者、制定者、审定者、批准者的签名和签署日期；标明该项SOP的生效日期。

运营支撑体系的日常工作有两个基本的特征：

1）操作员岗位的人员经常会发生变动，比如离职、转岗等。

2）一些日常运营支撑的操作行为和基本作业程序相对比较稳定。

不同的操作员，由于不同的成长经历、性格、学识和经验，可能做事情的方式和步骤各不相同。即使做事的方式和步骤有所相同，但做每件事的标准和要求仍会有一些差异。比如说，我们经常会在一些窗口行业看到“微笑服务”，他们的管理人员和上级也会对员工有这样的要求，但到底什么是微笑，可能每个人都会有不同的理解。而对于客户来说，他希望得到的是确确实实的微笑，且从每一位员工那里得到的感受也应该是大体上相同的。因此，我们就可以通过SOP的方式将微笑进行量化，例如“露出8颗牙齿”就是微笑。这样就可以将细节进行量化和规范了。同时，由于SOP本身也是在实践操作中不断进行总结、优化和完善的产物，在这一过程中积累了许多人的共同智慧，因此相对比较先进，能提高做事的效率。通过每个SOP对相应工作的效率的提高，整体SOP体系必然会提高企业的整体运行效率。

而运营支撑本质就是按照基本作业程序为企业运营提供标准的支撑服务，所以指导运营支撑的操作员最重要的就是SOP标准文档。

在一个O2O企业的运营支撑体系下，SOP一般分成以下3种：

来自质量体系的SOP标准文档。这些SOP文档更多的是基于企业的管理部按照ISO质量体系规范（比如ISO9001、ISO27001）产生的，这些ISO质量体系本身要求是包含SOP在内的一整套体系。SOP是ISO质量体系其中控制的一部分而已。

来自操作优化的SOP标准文档。这些SOP标准文档更多是操作员基于工具（系统、终端）等在实战中总结出来的最优操作方式，形成优化操作的标准作业文档，主要是由运营支撑部操作员内部优化和推进的。

来自客户体验的SOP标准文档。这类SOP对O2O运营企业很重要，但目前很少被关注。在O2O碎片化渠道和碎片化内容的模式下，客户对体

验要求越来越高，因此，SOP不仅仅是企业内部支撑行为的标准了，也要和客户体验结合在一起，通过手机App、Web网站或论坛、电话、通信软件等来调研客户对体验的要求，重新调整和优化SOP操作，或者告之公司产品部修改产品体验功能。

SOP标准化体系是整个运营支撑体系中最核心的部分。运营支撑部门通过对产品的学习和对公司管理规章制度（含质量体系）的理解，撰写出SOP初稿，然后通过推演性操作，审核后形成可执行的标准文档。这些SOP标准文档首先通过知识库进行归档和管理后，提交给操作员进行执行；然后，需要建立监控机制来检查操作员的执行情况，最后操作员在实际操作中积极提出SOP标准文档的优化建议，再进入推演性操作、审核、归档等步骤，这样周而复始。

SOP标准化体系是运营性企业永恒的话题，随着企业市场的发展、新产品的推进、客户体验的要求越来越高，需要SOP标准体系持续运营。

当我们完全了解SOP标准体系后，O2O运营支撑行为中的线上操作和线下操作就有了指导手册，无论是线上还是线下的操作员都可以根据SOP进行岗位操作行为。

[1]余世维，美国佛州诺瓦大学公共决策博士、美国哈佛大学企业管理博士、英国牛津大学国际经济博士后等，是世界多所著名大学客座教授，还是中国最受欢迎的实战型管理培训专家，以及华人最权威、最资深的实战型培训专家之一。

线上的业务实施与客服运维

O2O的支撑行为分线上和线下两个层面，其中线上的主要支撑行为是业务实施、客服、运行维护。当然也有监控、审核等行为，我们来谈谈线上的主要支撑行为。

要谈线上的业务实施，就先要谈业务流程管理，因为业务实施的操作行为，不是一个操作员完成的，是团队一起完成的。

业务流程管理（Business Process Management, BPM）不是一个新概念。它是从相关的业务流程变革领域（如业务流程改进（BPI）、业务流程重组（BPR）、业务流程革新）中发展起来的。流程管理技术也是从早期的工作流管理、EAI、流程自动化、流程集成、流程建模、流程优化等技术中发展起来的。

很多人认为，业务流程管理是20世纪90年代工作流管理系统的扩展。因此，我们使用工作流的术语来定义BPM。工作流管理联盟（WfMC[1]）对工作流的定义是：

工作流是一类能够完全或者部分自动执行的经营过程，它根据一系列过程规则、文档、信息或任务能够在不同的执行者之间进行传递与执行。

工作流管理系统（WfMS）对工作流的定义是：

工作流管理系统是一个软件系统，它完成工作流的定义和管理，并按照在计算机中预先定义好的工作流逻辑推进工作流实例的执行。

上述两个定义的重点都在于工作流的执行，也就是使用软件产品支持操作流程的执行。在过去的几十年里，很多研究学者开始意识到，仅仅把重点放在工作流执行上过于局限，于是新的术语BPM诞生了。现今仍存在很多BPM的定义，但是从中我们可以看到大多数定义都包含了工作流管理的内容。

从管理理论或战略的层面看，业务流程管理（BPM）就是在一个存在内部事件和外部事件的环境中，由一组相互依赖的业务流程出发，对业务进行描述、理解、表示、组织和维护。从具体实施的层面看，BPM还可分为流程分析、流程定义与重定义、资源分配、时间安排、流程管理、流程质量与效率测评、流程优化等。

Gartner对BPM的定义是：

BPM是一个描述一组服务和工具的一般名词，这些服务和工具为显式的流程管理（如流程的分析、定义、执行、监视和管理）提供支持。

现今，很多工作流软件供应商开始把他们的系统定位在BPMS（BPM Systems）上。业务流程分析（Business Process Analysis,

BPA）是其中很重要的一个方面。

BPA主要覆盖了传统的工作流产品所忽略的方面（例如诊断、仿真等）。BAM（Business Activity Monitoring，业务活动监控）是BPA中的一个方面，目的在于使用信息系统日志中的数据来诊断业务流程。例如，ARIS流程性能管理（ARIS PPM）软件从日志细节中提取出信息，并把这些信息以图形的方式表示出来。BAM也能进行流程挖掘，比如从日志中挖掘出流程模型。

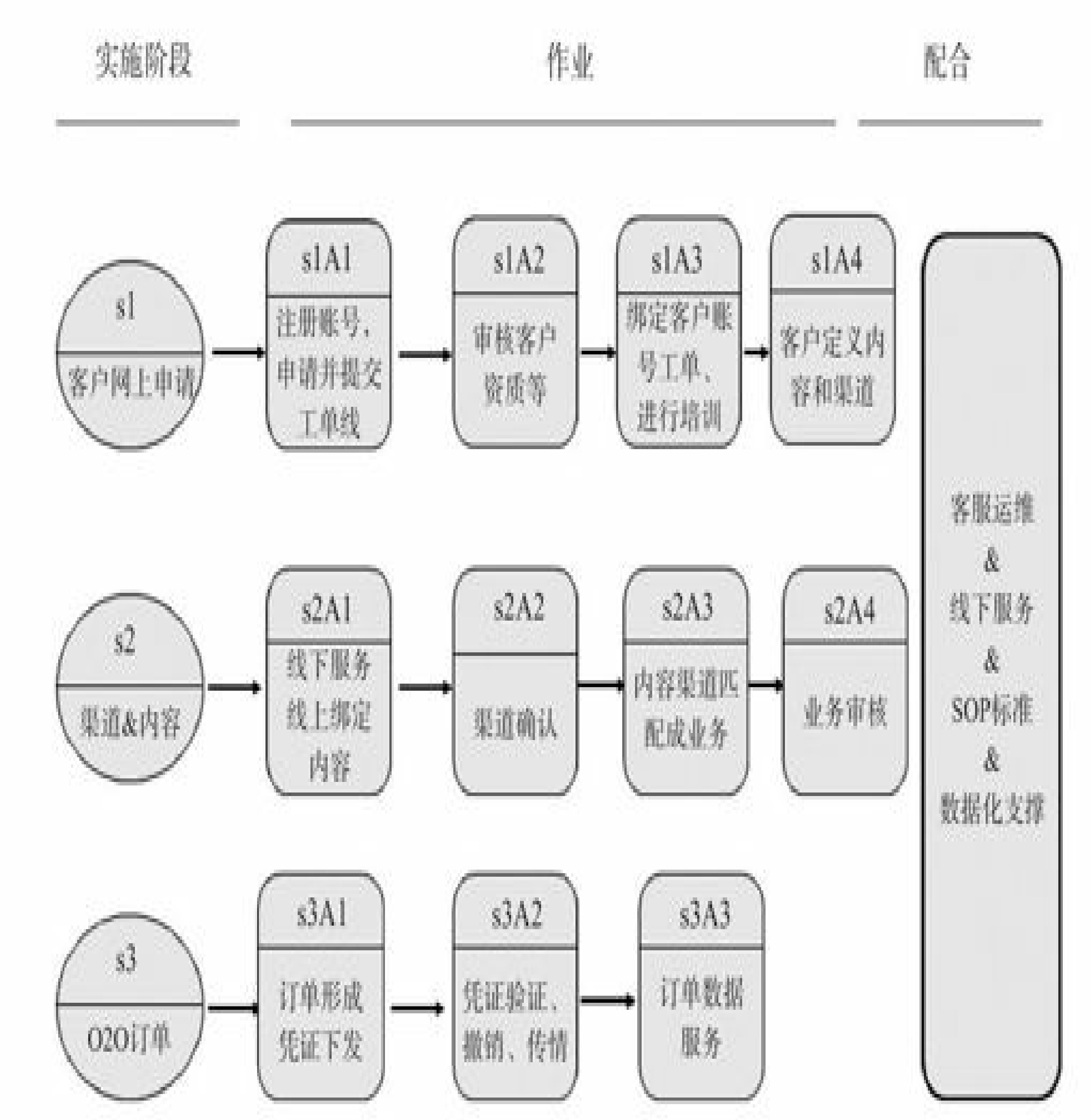
在流程重设计阶段，有两种趋势：直通式处理（Straight Through Process, STP）和案例处理（Case Handing, CH）。

STP指业务流程执行的完全自动化，即不需要人工参与。STP仅仅适用于一部分案例，因为不可能所有的过程都符合STP的要求，特别是O2O领域，其本身是人机交互的生活消费移动互联化的过程，不是物联网领域，所以一定要有人工参与。因此，对O2O的运营支撑体系进行流程重设计时，应该以CH模式为主，兼顾STP的方式。

CH也将案例分为两种：可以被自动执行的案例和需要人工参与的案例。

STP目的在于将更多的流程自动化，而CH则认为很多流程过于动态和复杂而不能完全自动化。

以上对BPM理论进行了描述，那么如何利用BPM思路和理念进行O2O运营支撑的业务实施呢？



简单的O2O企业的业务实施

上图所示是最简单的O2O企业的业务实施，不涉及线上业务交易，比如营销、交易、体验等行为，仅仅涉及O2O的碎片化内容和碎片化渠道的匹配模式。

根据BPM流程设计将业务实施分为三个阶段：客户网上申请、将渠道和内容匹配成业务、形成O2O订单。每个阶段都由子节点构成，并通过SOP标准、数据化支撑、客服运维和线下服务来配合。

对于O2O运营型企业，业务运维（含客服体系）是永恒的话题。如果说O2O运营支撑行为的业务实施还带有某种项目化实施痕迹的话，那

么客服运维则是全运营支撑。由于O2O运营型企业的业务具有流动性和实时性的特点，因此客服运维需要从以下几方面来入手。

建立对客服运维人员操作能力培训机制。随着O2O业务的快速拓展、企业内部管理制度的逐步完善和外部服务监管等要求的不断提高，运营支撑正面临着环境变化、制度变革和产品功能增加的各种新问题、新情况。为了使客服运维的业务能力适应新形势的需要，应该建立对客服运维人员的业务能力和操作能力的培训机制。

建立考核和绩效机制，确保客服运维团队安全高效运行。客服运维团队每天重复如此繁琐的事宜，运营支撑体系需要建立一套考核和绩效机制，确保客服运维的员工在该机制下安全高效的运行。

客服运维后置到业务实施环节，同时作为业务实施的考核点。对于客服运维，在O2O的运营支撑体系中，客服运维后置到业务实施环节，以此来降低业务实施环节的出错率；同时通过对客服运维数据的分析，来对业务实施行为进行考核。

加强事故发生紧急处理能力。“有可能出错的事情，就会出错。”（Anything that can go wrong will go wrong）这就是著名的墨菲定律[2]，错误本身和我们一样是世界的一部分。因此，除了基于质量安全的运营支撑行为外，客服运维还要加强事故发生的紧急处理能力，这是运营支撑非常重要的环节。

下面，我们来谈谈线下现场服务的O2O运营支撑。

[1]成立于1993年，工作流管理联盟（Workflow Management Coalition, WfMC）是一个由涉及工作流和业务流程管理的推广学者（adopters）、开发工程师、顾问、分析师、大学和研究团体的全球性组织。该组织创建并完善了工作流的相关标准，开拓了相关市场，是唯一致力于工作流标准化的专业组织。

[2]墨菲是美国爱德华兹空军基地的上尉工程师。1949年，他和他的上司斯塔普少校，在一次火箭减速超重试验中，因仪器失灵发生了事故。墨菲发现，测量仪表被一个技术人员装反了。由此，他得出的教训是：如果做某项工作有多种方法，而其中有一种方法将导致事故，那么一定有人会按这种方法去做。“墨菲定律”、“帕金森定律”和“彼德原理”并称为20世纪西方文化三大发现。

线下现场服务

O2O运营支撑体系中重要的一项是“现场服务”，现场支持工程师是O2O运营支撑服务标准推行的重要环节。作为O2O企业面向线下商户的直接窗口，现场支持工程师需要给线下商户最为真切的服务体验，让线下商户对O2O企业产生良好的体验感知。

现场支持工程师的职责在于：

·根据现场服务工作要求进行现场实施。

·对线下商户设备进行安装和维护以及进行用户现场培训。

·对现场服务的效率、质量负责。

现场支持人员的工作就是在商户进行现场服务时的行为进行规范。我们以终端现场服务为例，终端现场服务包括但不限于如下内容：上门装机、终端维修、终端撤机。以现场技术支持与商户接触的时间点为节点，将终端现场服务分成现场服务实施前、现场服务实施、现场服务结束三个阶段。具体内容如下表所示。

阶段	行为	操作内容
实施前	接受《现场服务工单》	根据工单要求做出响应
	终端调试	程序下载、IC卡安装、机具配置和参数调试等
	工具准备	电脑、数据线、螺丝刀、测试卡、手机、机具等
	形象统一	工牌、工装、工包等
	现场工单准备	现场服务单、终端交付单、撤机通知函、终端回收验收单等
	上门时间预约	联系人、地址、时间等
实施	进门解释来意	统一用语
	现场测试	终端运行测试、测试卡测试等
	现场实施	装机、维修、撤机、终端操作培训、巡检等
结束	资料整理和归档	工单整理、OA单填写等
	客服回访	电话回访、满意度调查等
	拍码找小二	用户拍码满意度调查

以上简单介绍了O2O运营支撑的行为，下面我们谈谈如何优化O2O

运营支撑的行为。

第3节　如何优化O2O运营支撑行为

观众器者为良匠，观众病者为良医。

——叶适（宋代），《法度总论》

数据化的运营支撑

O2O运营支撑行为的优化需要通过数据化手段进行，首先要进行支撑行为的数据采集工作，因为在设计支撑行为的时候，就首先要定义运营支撑行为的数据指标，然后设计产品工具进行采集和统计，当然有些部分工作需要人工采集和统计。以本章所举例的O2O运营支撑行为进行采集数据的定义（见下表）

支撑行为	子节点	数据指标
业务实施	工单	申请参数配置（商户、商品、渠道、终端、业务、用户功能绑定等）
		申请凭证配置（发送通道、验证逻辑、撤销、重发配置、传情配置等）
		申请数据服务（统计、提取）
		申请系统接入（渠道、商户）
		申请其他操作（代维、培训、预约等）
		满意度（产品、实施、运维、客服、现场）
	审核	审核资料（商户、资质、商品、渠道、业务）
		审核凭证（内容、图片等）
		审核数据服务（统计、提取）
	操作	配置（参数、凭证）
		服务（数据服务、系统接入、其他）
	培训	方式（互联网培训、集中培训、现场培训等）
		内容（系统自操作、实施、运维、客服、现场服务、工单系统）
客服运维	客服	电话（呼入、呼出、接通等）
		非电话（QQ、第三方系统、工单等）
		内容（终端、凭证、商品、业务、渠道、商户，以及其他）
		派单（实施、现场、客服、运维）
		满意度（产品、实施、现场、客服、运维）
	运维	配置（参数、凭证）
		服务（数据服务、系统接入，以及其他）
		事故和异常（系统、终端、业务）
现场服务	现场	内容（安装、撤机、维修、巡检、培训）
		满意度（服务、终端功能、产品功能）

在定义完这些数据指标后，就需要运营支撑体系中的SOP执行监控小组，通过系统和人工采集的方式，周期性（按周、月、季度等）得到这些支撑行为的数据，然后进行数据统计和分析。

支撑行为的数据统计和分析，主要是分析支撑行为的效率、用户满意度、操作员的工作强度等，并根据数据分析出每个操作员的KPI（Key Performance Indicator）指标、各支撑行为的结构比、支撑行为的用户满意度结构比等，然后提出专题性优化建议，比如产品改进、操作员培训、团队建设活动、降低成本、强化用户培训等。

服务质量、成本、操作效率这三个是运营支撑数据分析的主要目标，服务质量应该永远享有优先权。即使向客户提供的价格再低、快速操作条件再诱人，而服务质量有缺陷，那么运营支撑也不会在O2O互动的市场上站稳脚跟。

在日常行为中，运营支撑本身就是产生问题和解决问题的过程。如果要想弄清一个问题的本质并彻底解决它，人们首先要收集和分析相关支撑数据，才能真正了解这个问题。如果没有数据分析做基础，任何凭感觉或猜测去解决问题的尝试都不是客观的，对有关问题现有状况数据的收集、检查和分析是找出解决问题的办法和进一步完善的措施的基础。

运营支撑工作是由一系列的操作过程组成的，而每个操作过程都有它的上游以及客户。“下一道工序就是客户”这句话表明了两种客户类型的存在：

·内部同事（企业内）；

·外部客户（市场）。

大部分的操作员工只与内部同事有关系，这种事实也要求员工有义务做到：绝不要将有缺陷的工作或信息传递给下道工序的员工。如果每个员工都遵守这个规则，那么市场上的最终客户就会得到高质量的产品或服务。一个真正有效的质量保证体系也就意味着企业的每个员工都有此义务，并认真遵守这一规则。

运营支撑是长期性的工作，数据化运营支撑也是。通过数据化分析来优化运营支撑行为，这是符合快速迭代的O2O组织文化的，这里面以数据说话是为了真正了解问题所在，不然会陷入“凭感觉”的主观评判中去。

对于运营支撑的优化，个人总结了运营支撑中优化的原则：

·放弃将运营支撑中的SOP标准文档视为神话的看法，积极寻找它存在的问题。

·去现场解决，离客户越近，越容易知道问题所在。

·尽量寻找如何解决问题的方法，而不是去寻找不解决问题的理由。

·不要追求支撑行为的完美，也不要追求完全自动化，人永远比系统有智慧。

·马上付诸实施，尽管只达到目标的5%。

·出现错误，请立即纠正，不要过夜。

·集合大家的意见而不仅仅是个别人的主意。

·支撑行为优化的可能性是无穷无尽的，不要被一种方式束缚了。

下面举一个例子，来讲一下如何从优化运营支撑的一个点子中提炼出一个产品的。

拍码找小二

2012年8月某日，在看2012年1～7月的运营支撑数据时，我发现面向线下商户客服电话的咨询内容有一项数据比较稳定，就是线下实体门店营业员咨询如何操作终端的电话量。

通过和客服人员沟通，了解到其实线下商户的营业员流动性比较大。当新营业员入职后，由于终端说明书已经找不到，而新来的营业员对终端设备不了解，对常见问题与注意事项也不是很了解，更何况每天要对终端进行操作。涉及的终端设备的操作功能如下：

·开/关机操作

·验证操作

·对账操作

·打印日结单操作

·业务管理操作

·安装打印纸操作

·系统升级操作

翼码公司为O2O电子凭证行业领导者，是目前国内服务最专业、业务规模最大、地域覆盖范围最广、业务安全体系最完善的二维码电子凭证运营服务商。目前现场服务团队分布在全国29个城市，他们快速、标准、全面、高效地进行着O2O电子凭证终端的安装、培训、维修、巡检和撤机等现场服务工作。

O2O电子凭证终端在全国布设的规模越来越大，但门店营业员水平参差不齐而且流动频繁，因此，运营支撑部门需要经常通过商户热线电话与公司的客服人员沟通，以了解电子凭证终端情况，并要求现场支持工程师去门店为新来的营业员进行“小二式”的终端操作培训工作，而每一次现场上门服务和电话沟通其实产生的运营支撑服务成本是巨大的。

于是，我和现场支持工程师沟通，又到现场与门店营业员交流，发现门店营业员用智能手机越来越普遍，而实体店的WiFi环境比较多，也就是说手机上网是很方便的事情。然后结合公司O2O二维码电子凭证和电子标签的业务特点，向公司产品部提出开发一款利用二维码电子标签和电子凭证相结合进行“拍码找小二”的O2O售后服务功能的建议。

经过公司产品部和开发人员的努力，一款面向售后服务的产品——“拍码找小二”应运而生。该产品是专为线下实体店的营业员设计的，门店营业员可通过手机拍码软件识别终端上的电子标签登录到“拍码找小二”系统，在“小二”的指引下，营业员在系统上选择相应的视频进行学习，也可以查看到其对应的终端说明书；同时营业员可以对现场

服务进行满意度评分，评分后有机会参与O2O客户回馈抽奖活动。门店营业员还可以在“小二”指引下与公司客服人员进行互动，比如故障申报、预约巡检等。

这款“拍码找小二”产品推出后，立刻受到门店营业员、公司客服人员、公司现场工程师的好评，下面我们来听听他们在使用中的感受：

·小严（某门店营业员）：之前咨询二维码设备操作使用方法时经常打客服电话，可电话里又说不清楚，现在使用“拍码找小二”后，系统中提供相关的终端操作视频和说明书，使我对设备的使用一目了然，还可以通过这个平台及时反馈我们门店对设备或手机二维码业务的意见或建议，避免当面提意见时情面上的问题。



拍码找小二系统

·小林（公司客服专员）：很多营业员使用“拍码找小二”以后，减去了不少我们客服专员售后回访电话的工作量。在之前回访时经常出现门店联系电话无法接通，或者门店联系电话错误，或者对方联系人员离职，回访无效等诸多情况，现在商户的营业员使用系统自动完成相应操作，也保证了客户数据有效正确。

·小张（某运营中心现场支持工程师）：商户营业员在使用“拍码找小二”后，减少了很多由于设备使用上门培训的工作量，减轻了我们现场服务人员的负担，同时在预约排期下，商户的设备安装、故障报修、

巡检设备情况可以通过系统直观显示，对我们现场人员的工作安排很有效。

这就是笔者亲自参与优化运营支撑行为的一个实例。在实例中，我们通过数据化分析、与相关人员沟通、去现场了解情况后，然后根据公司的产品特点提升了终端售后服务的能力。

“拍码找小二”本身是一种售后服务的O2O业务模式。现在已经进入信息碎片化时代，对于商家营运的设备（如POS、电脑、扫描枪等）操作使用的售后服务和个人用户电器设备（如电视、冰箱、空调、洗衣机等）的售后服务而言，网上提供培训资料、拨打厂商保修电话等方式需要优化。这种售后服务的O2O模式，就是利用线上互联网的高效工作方式结合线下的现场专业服务能力，为设备使用方提供新颖的售后服务。

2012年10月，得出O2O将使消费者“为生活而消费”的理念后，我认为O2O有可能进入家庭，基于此设计了"Home O2O"项目。“拍码找小二”推出了家庭版，主要为家庭用户的耐用消费品（如家电、家具、家居建材等）提供CRM售后服务和CRM营销，它将结合其他两个产品“服务找小二”和“生活找小二”构成"Home O2O"家庭云服务。

本章介绍了O2O运营支撑体系和基于该运营支撑体系下的运营支撑行为，以及如何对支撑行为进行数据化优化，以此来保证O2O业务的运营服务质量。最后，在大数据时代来临之际，我们谈谈大数据下的O2O运营……

第12章　大数据下的O2O运营

第1节　运营是道的层面

道可道，非常道，

天道地道，人道剑道。

——黄霑，歌曲《道》

什么是运营

在O2O产品被设计出来后，组织文化所定义的组织分工和职责符合该产品的运营要求，该组织又有很强的运营支撑体系和基于该支撑体系的强大的执行力，那么还缺少什么呢？运营！没有运营，以上这些都是浮云，所以本章就讲讲O2O的数据化运营。

什么是运营？过去，西方学者把与工厂联系在一起的有形产品的生产称为"production"或"manufacturing"，而将提供服务的活动称为"operations"。现在的趋势是将两者均称为“运营”。

运营是对运营过程的计划、组织、实施和控制，是与产品生产和服务创造密切相关的各项管理工作的总称。从另一个角度来讲，运营管理也可以指为公司生产和提供主要产品和服务的系统进行设计、运行、评价和改进。

运营管理涵盖企业运作过程中的方方面面，包括供应链、产品质量、生产、销售与营销、安全与健康以及环保等。运营经理运用诸如绩效评估、流程图、最佳实践信息和标杆管理等方法发现问题，并找出解决这些问题的最佳方法。运营管理的角色根据行业的不同而千差万别，但即使只是在唐人街开个小吃店，只要用心审视自己的运营状况也可能从中获益良多。

基本上，运营可以通览企业运作的每一过程，对企业的实际情况进行分解、深入分析，最终使企业（及其最终产品）得到改善。运营的最终目的是使客户满意，这一目的可以通过提高品质和效率并尽可能缩减成本来达成。此外，通过对创新产品的调查研究，由一流的生产工艺辅以绝佳的营销策略，你可以为客户提供堪称完美的产品，与此同时公司的业务也会大幅上涨！当然，这有点过于简单化了，但是道理就是这样。

以下是运营涵盖的内容，即运营经理的职责所在：

1）新产品研发——运营经理全面参与和生产新产品相关的部署、成本、必要技术、设备以及员工培训方面的决策。

2）制造和生产——通常情况下运营经理对此过程的影响力最强（取决于企业类型）。制造和生产过程需要经常性的审视评估。

3）供应链——采购价格和标准以及原材料、库存和其他产品部件的

储存也属运营经理职责所辖范围。从运营的观点来看，必须经常性地对上述过程进行审视评估并不断改善。

4）质量管理——高层次的质量要求不仅针对产品，同样适用于生产场所的环境。（也就是说，在良好的氛围中工作可使员工生产出质量上乘的产品。）运营在企业各方面关于质量问题的分析和改善中起着重要的作用。

5）销售和营销——市场调研和客户反馈对制定成功的营销计划以及研发新产品都非常关键，结合营销过程，有效运营有助于公司更好地满足客户需求。

6）资金——预算信息对公司各部门都很重要。运营经理可能需要估算运营中各阶段的成本，目的在于制定合理的预算并精确预测损益信息。资产设备的淘汰更新和维修也需考虑在内。

7）人力资源——确定各部门最适宜的人数配置以及人员和岗位结构的整体组织也是运营经理的职责之一。

8）设备管理——环境法规、废物处理（或者生产过程中的废料清除）、安放位置、员工安全和健康，这些都是运营经理可能需要考虑的问题。

以上这段内容就是告诉你“什么是运营？”，但即使把以上内容一字不差地背下来，也肯定还是不明白“什么是运营”！死记硬背是一回事，理论学习是一回事，案例分析是另一回事，最重要的还是通过观察、实践、领悟，并用最朴素的语言说出来。如果说O2O的产品设计、O2O的组织分工和管理、O2O运营支撑处于“术”的层面（或者说O2O企业运作的局部“道”层面），那无疑运营已经到了O2O企业运作整体“道”的层面，而“道”是无所不在的，而天下最难的事莫过于“问道”。

曾子问道

《论语·里仁》[1]有一段曾子问道的故事。

子曰：“参乎！吾道一以贯之”，曾子曰：“唯。”子出，门人问曰：“何谓也？”曾子曰：“夫子之道，忠恕而已矣。”

被后世称为“宗圣”的曾子问道于孔子，孔子说，我的道是“一以贯之”，曾子把夫子的“道”理解为“忠恕”，尽己之谓“忠”，包容于人谓之“恕”。而天下人都知道“仁”是孔子思想的基石，所以显然“忠恕”不是代表孔子的“道”，很多研究者认为应该将孔子的“道”理解为“仁恕”才是正确的。现在的问题是孔子的“道”究竟是什么，他明明回答了，“一以贯之”，很多人却将其理解为“一贯如此”，或者解释为“我讲的道是由一个基本的思想贯彻始终的”，难道曾子是记者，孔子是外交部发言人，说的是“自古以来就有的外交辞令”？

其实万物万事之道，正如硬币的正反面一样，两个方面、两种力量，相辅相成，相互推移，不可偏废，构成事物的本性及其运动的法则。无论自然、人事，都表现此道。所以我一直坚持认为孔子这里说的“一以贯之”，其中的“一”不仅仅是汉字意义上的“一”，也包含了阴爻、阳爻（阳爻的图形是“——”，阴爻的图形是“--”）的重合图形，就是两种力量、两个方面相辅相成并贯穿始末。如果这样理解“一”，就说明孔子已经回答了“道”的本质：道就是两种相辅相成的力量贯穿其中。

将这两股力量放入一个O2O企业的运营层面，通俗来讲就是激进和内敛、创新和维持、现实和梦想、线上和线下。

因此，创新和维持这两股力量对于运营而言，产品（业务、服务）运营也好，企业运营也罢，必定是经历从无到有，从有到优，从优到亡的阶段，如果在这些过程中通过创新、迭代和维持达到每个阶段的价值最大化，这才是运营的本质。

很多人会问：伟大的企业很多，几百年历史的都有，既然说从有到无是必然阶段，那它们怎么一直存在而且很多在不断焕发新春呢？这就是理解太片面造成的，有个古老的思想实验——特修斯之船。它描述了一艘可以在海上航行几百年的船（可以寓意在市场海洋中航行百年的企业），之所以航行这么久要归功于不间断的维修和替换部件。只要一块木板腐烂了，这块木板就会被替换掉，以此类推，直到所有的功能部件都不是最开始的那些了。

问题是，最终产生的这艘船是原来的那艘特修斯之船，还是一艘完全不同的船？如果不是原来的船，那么在什么时候它不再是原来的船了？哲学家Thomas Hobbes[2]后来对此进来了延伸，如果用特修斯之船

上取下来的老部件来重新建造一艘新的船，那么两艘船中哪艘才是真正的特修斯之船？所以对于哲学家来说，特修斯之船被用来研究身份的本质，特别是讨论一个物体是否仅仅等于其组成部件之和时。

一个更现代的例子就是一个不断发展的乐队，直到某一阶段乐队成员中没有任何一个原始的成员了。这个问题可以应用于各个领域。对于企业，在不断并购和更换东家后仍然保持原来的名字。

这个思维实验的核心思想在于强迫人们去反思：我们看待的身份仅仅局限在实际物体和现象中这一常识。

企业的运营之道是希望能保证在每个阶段（从无到有，从有到优，从优到亡这三个阶段）都能达到最优的境界。但要实现这个预期也很难，就像我们每个人希望在自己的每个人生阶段都活出精彩，但实际上也很难一样，你能在青年、中年阶段活出整个人生中的最精彩一面，那已经很不错了。产品运营也是如此，如果在从有到优阶段达到了企业的最大价值，那也是不得了的事情。

所以，用最简单的话去理解什么是运营？就是企业在“从有到优”阶段达到最大价值的综合运作能力。当你理解了运营的内涵后，那我们讲讲大数据……

[1]本篇是《论语》的第四篇，包括26章，主要内容涉及义与利的关系问题、个人的道德修养问题、孝敬父母的问题以及君子与小人的区别。这一篇包括了儒家思想的若干重要范畴、原则和理论，对后世产生了较大影响。

[2]托马斯·霍布斯（Thomas Hobbes），英国政治家、思想家、哲学家。生于英国威尔特省一个牧师家庭，早年就读于牛津大学，后做过贵族家庭教师，曾游历欧洲大陆。他创立了机械唯物主义的完整体系，认为宇宙是所有机械地运动着的广延物体的总和。

第2节　大数据时代

人类的日常行为模式不是随机的，而是具有“爆发性”的。

——巴拉巴西《爆发：大数据时代预见未来的新思维》

两个数据化的神奇案例

随着互联网发展、移动互联网的兴起、互动式社会化自媒体时代的到来，线下和线上的互动带来海量数据，这些海量数据包含着很多有真正价值的数据，而这些有价值的数据其实越来越深刻影响到企业运营的方法论和运营的效率。在未来，我个人认为，关注数据的本质和挖掘数据的价值，几乎是企业中未来各部门职员，特别是营销部门、运营部门和产品部门必修的课程和技能，而不再是通过MBA案例和咨询专家简单来谈谈的问题了。

关于数据化的神奇案例，流行最广的有两例：其一是“啤酒与尿布”的故事；其二是“塔吉特孕妇”的故事。

啤酒与尿布

我们先讲讲“啤酒与尿布”的故事，这个故事可以说是营销界的经典段子。打开Google搜索，会发现很多人都在津津乐道“啤酒与尿布”，可以说100个人就有100个版本的“啤酒与尿布”的故事。故事的时间跨度从20世纪80年代到本世纪初，甚至连故事的主角和地点都会发生变化——从美国跨越到欧洲。认真地查了一下资料会发现，沃尔玛的“啤酒与尿布”案例正式刊登在1998年的《哈佛商业评论》上，这应该算是目前发现的最权威报道。

20世纪90年代，在美国沃尔玛超市中，超市管理人员分析销售数据时发现了一个令人难于理解的现象：在某些特定的情况下，“啤酒”与“尿布”两件看上去毫无关系的商品会经常出现在同一个购物篮中，这种独特的销售现象引起了管理人员的注意，经过后续调查发现，这种现象出现在年轻的父亲身上。在美国有婴儿的家庭中，一般是母亲在家中照看婴儿，年轻的父亲前去超市购买尿布。父亲在购买尿布的同时，往往会顺便为自己购买啤酒，这样就会出现啤酒与尿布这两件看上去不相干的商品经常会出现在同一个购物篮的现象。如果这个年轻的父亲在卖场只能买到两件商品之一，则他很有可能会放弃在这商店购物而到另一家商店，直到可以同时买到啤酒与尿布为止。沃尔玛发现了这一独特的现象，开始在卖场尝试将啤酒与尿布摆放在相同的区域，让年轻的父亲可以同时找到这两件商品，并很快地完成购物；而沃尔玛超市也可以让这些客户一次购买两件商品、而不是一件，从而获得了很好的商品销售收入，这就是“啤酒与尿布”的故事。

当然“啤酒与尿布”的故事必须具有技术方面的支持。1993年美国学者Agrawal提出通过分析购物篮中的商品集合，从而找出商品之间关联关系的关联算法，并根据商品之间的关系，找出客户的购买行为的规律。Agrawal从数学及计算机算法角度提出了商品关联关系的计算方法——Aprior算法[1]。沃尔玛在20世纪90年代尝试将Aprior算法引入到POS机数据分析中，并获得了成功，于是产生了“啤酒与尿布”的故事。

“啤酒与尿布”的故事对我个人的影响也很大，促使我选择了和数据相关的职业，一直到今天，我还在为公司的数据分析而绞尽脑汁。

塔吉特孕妇

下面我们讲讲第二个案例——“塔吉特孕妇”的故事，这个故事发生在美国第二大超市塔吉特百货（Target）。孕妇对于零售商来说是个含金量很高的顾客群体。但是他们一般会去专门的孕妇商店而不是在Target购买孕期用品。人们一提起Target，往往想到的都是清洁用品、袜子和手纸之类的日常生活用品，却忽视了Target有孕妇需要的一切。那么Target有什么办法可以把这部分细分顾客从孕妇产品专卖店的手里截留下来呢？

为此，Target的市场营销人员求助于Target的顾客数据分析部（Guest Data＆Analytical Services）的高级经理Andrew Pole，要求他建立一个模型，在孕妇第2个妊娠期就把她们给确认出来。在美国出生记录是公开的，等孩子出生了，新生儿母亲就会被铺天盖地的产品优惠广告包围，那时候Target再行动就晚了，因此必须赶在孕妇第二个妊娠期行动起来。如果Target能够赶在所有零售商之前就知道哪位顾客怀孕了，市场营销部门就可以早早地给他们发出量身定制的孕妇优惠广告，早早圈定宝贵的顾客资源。

可是怀孕是很私密的信息，如何能够准确地判断哪位顾客怀孕了呢？Andrew Pole想到了Target有一个迎婴聚会（baby shower）的登记表。Andrew Pole开始对这些登记表里的顾客的消费数据进行建模分析，不久就发现了许多非常有用的数据模式。比如模型发现，许多孕妇在第二个妊娠期的开始会买许多大包装的无香味护手霜；在怀孕的最初20周大量购买补充钙、镁、锌的善存片之类的保健品。最后Andrew Pole选出了25种典型商品的消费数据构建了“怀孕预测指数”，通过这个指数，Target能够在很小的误差范围内预测到顾客的怀孕情况，因此Target就能早早地把孕妇优惠广告寄发给顾客。

那么，顾客收到这样的广告会不会吓坏了呢？Target很聪明地避免了这种情况，它把孕妇用品的优惠广告夹杂在其他一大堆与怀孕不相关的

商品优惠广告当中，这样顾客就不知道Target知道她怀孕了。百密一疏的是，Target的这种优惠广告间接地令一个蒙在鼓里的父亲意外发现他读高中的女儿怀孕了，此事甚至被《纽约时报》报道了，结果Target大数据的巨大威力轰动了全美。

根据Andrew　Pole的数据模型，Target制订了全新的广告营销方案，结果Target的孕期用品销售呈现了爆炸性的增长。Andrew Pole的大数据分析技术从孕妇这个细分顾客群开始向其他各种细分客户群推广，从Andrew Pole加入Target的2002年到2010年间，Target的销售额从440亿美元增长到了670亿美元。

如果说“啤酒与尿布”的故事标志着商业智能（BI）时代的到来，那么“塔吉特孕妇”的故事标志着商业智能进入大数据时代。我们能够想象到的是，许多孕妇在浑然不觉的情况下成了Target常年的忠实拥泵，许多孕妇产品专卖店也在浑然不知的情况下破产。在浑然不觉的背景下，大数据正在推动一股强劲的商业革命暗涌，商家们早晚要面对的一个大数据时代的问题就是：究竟是在浑然不觉中崛起，还是在浑然不觉中灭亡。

这里我们要介绍三位数据大师的故事，正是他们的存在，使我们进入大数据时代。

[1]Apriori算法是一种最有影响的挖掘布尔关联规则频繁项集的算法。其核心是基于两阶段频集思想的递推算法。该关联规则在分类上属于单维、单层、布尔关联规则。该算法的基本思想是：首先找出所有的频集，这些项集出现的频繁性至少和预定义的最小支持度一样。然后由频集产生强关联规则，这些规则必须满足最小支持度和最小可信度。

三位数据大师

先讲讲Edgar F.Codd（通常称为Ted）这个“数据”英雄的故事。他出生在1923年，在他年轻的时候，第二次世界大战爆发，于是他在英国皇家空军服役，在1942～1945年参加了战争，在战争结束后以机长身份退役。退役后他选择了去牛津读书，读的恰恰是非常非常难的数学。1948年，他取得数学学士学位以后到美国谋求发展。他先后在美国和加拿大工作，参加了IBM第一台科学计算机701以及第一台大型晶体管计算机Stretch的逻辑设计，主持了第一个有多道程序设计能力的操作系统的开发。他自觉硬件知识缺乏，于是在60年代初，到密歇根大学进修计算机与通信专业（当时他已年近40），并于1963年获得硕士学位，1965年取得博士学位。

1970年47岁的Ted在《ACM通讯》[1]上发表了一篇论文《大型共享数据库数据的关系模型》，就是这篇文章使数据库技术的伟大时代到来了，目前政府信息、企业信息和互联网信息均是基于各企业、各政府的数据库运行环境，无数的数据库环境构建出整个社会的数据计算、数据存储和数据交互，使我们能够充分享受信息时代的各种便利。单就数据库这个产业本身而言，一年的全球产值就高达几百亿美金。

此论文创造性地、明确而清晰地为数据库系统提出了一种崭新的模型，即关系模型。“关系”（relation）是数学中的一个基本概念，由集合中的任意元素所组成的若干有序偶对表示，用以反映客观事物间的一定关系。诸如数之间的大小关系、人之间的亲属关系、商品流通中的购销关系等。在自然界和社会中，关系无处不在；在计算机科学中，关系的概念也具有十分重要的意义。计算机的逻辑设计、编译程序设计、算法分析与程序结构、信息检索等都应用了关系的概念。而用关系的概念来建立数据模型，用以描述、设计与操纵数据库，Ted是第一人。

由于关系模型既简单、又有坚实的数学基础，所以一经提出，立即引起学术界和产业界的广泛重视，从理论与实践两方面对数据库技术产生了强烈的冲击。在关系模型提出之后，以前的基于层次模型和网状模型的数据库产品很快走向衰败以至消亡，一大批商品化关系数据库系统很快被开发出来并迅速占领了市场。其交替速度之快、除旧布新之彻底是软件史上所罕见的。此后，Ted又提出了SQL语言的前身SEQUEL。而SQL则被Oracle的Larry采用。在1977年，Larry与Ed Oates和Bob Miner一起研制了世界上第一个商用关系型数据库管理系统，在此过程中，创办了一个公司，后来成为Oracle[2]公司。

再讲讲Bill Inmon和Ralph Kimball这两位数据大师的故事。Inmon和

Kimball两位大师这20年在数据仓库架构领域的大辩论，让商业数据分析和商业智能成为现实。

先来谈谈Bill Inmon。他被称为数据仓库之父，在1991年出版的《Building the Data Warehouse》一书中提出的定义被广泛接受——数据仓库（Data Warehouse）是一个面向主题的（Subject Oriented）、集成的（Integrated）、相对稳定的（Non-Volatile）、反映历史变化（Time Variant）的数据集合，用于支持管理决策（Decision Making Support）。其后在与Kimball的论战中提出了CIF（GIF）体系，目前被定义为DW2.0。DW2.0将文本数据和非结构化数据融入其中。

Ralph Kimball定义了数据仓库中的“数据集市DM”的概念，发展了数据仓库应用中的分析工具，利用三维层次，创造性提出星形架构和雪花数据结构的概念，同时他定义了一些数据仓库实施的模型，为很多实施者在实施数据仓库项目过程中提供了帮助，虽然Kimball的著作数量不如Inmon多，但Kimball的书是这十多年以来DW书籍中最畅销的。

Inmon和Kimball为了实现数据仓库系统的目标，提出了两个不同的实施理念。Inmon认为，应该在企业范围内实现全面的数据仓库（称为EDW）；而Kimball认为，企业应该首先创建几个较小的数据集市（我们称为DM），以便实现部门级的分析和报告。从方法论而言，Inmon这种先创建EDW，然后分别支持各部门数据集市（就是数据集市DM作为数据仓库DW的子集）需求的方法，我们称之为“自上而下”；而Kimball恰恰相反，他认为先创建几个数据集市（DM）来满足企业各部门的分析需求，然后再通过数据“虚拟”的一致性手段（即我们所说的数据总线），整合成一个大的数据集市（这里这个大的数据集市就是EDW），这种方法我们称之为“自下而上”。

为了一个共同的目标，提出了不同的实现理念和方法，争论就开始了，恰恰是这种争论让我们生活在这个时代的数据仓库研究者和实施者们茅塞顿开、醍醐灌顶，从不同角度均能找到自己在数据仓库实践和理解上的共鸣点。

首先的争论在于数据结构上：Inmon认为，用第三范式[3]（3NF）关系模型建立数据结构；Kimball认为，用多维度模型（星型模式和雪花模式）建立数据结构。Inmon认为，一旦数据结构是关系模型，会达到企业范围内数据的一致性，这样更容易生成多维模型的数据集市；而Kimball认为，从用户理解角度出发，多维模型的数据结构更容易理解、分析、汇总，并展开数据探索，而对企业范围内的数据结构而言，由于多维模型数据导致的企业级数据不一致性，可以采用数据总线来解

决，对于数据集市，Kimball把它分为符合DW设计的原子级数据集市和汇总级数据集市，并均采用了多维模型来创建数据集市。值得肯定的是，在数据结构模型差异的争论中，Inmon和Kimball两位大师都赞同有必要分离聚合级数据的详细数据。

他们的第二个争论在于数据的粒度上，Inmon认为，在数据仓库中的内容要尽可能体现最细的粒度级别，必须包括所有可能范围内的企业的历史数据。他的理由很简单，给最终用户最最详细的数据，因为未来的数据需求是不可预知的。而Kimball对于数据的粒度把握完全取决于数据集市的实际需求。

虽然两位大师以不同方式形成了各自的数据仓库哲学，但是他们却相互借鉴，Inmon在单一数据仓库（EDW）建设中强调通过迭代的方法来阻止“数据大爆炸”的出现；而尽管Kimball的理念是快速创建，在几个月的时间内成功地创建数据集市，但他也强调通过信息总线上集成的一致性来实现。

我们简单总结两位大师的实现思路和方法，Bill Inmon主张将不同业务系统的数据集中到面向主题的、集成的、不能修改的和基于时间序列的数据仓库中，用于以后的分析；且数据可以通过下钻到最细层，或者上钻到汇总层；数据集市应该是数据仓库的子集；每个数据集市是针对独立部门特殊设计的。因此，数据的流向是，业务系统-ETL（部分整合和清洗）-ODS（视业务需求而定）-DW（3NF设计）-DM-OLAP。而Kimball说，“数据仓库仅仅是构成它的数据集市的联合”，他认为“可以通过一系列维数相同的数据集市递增地构建数据仓库”，通过使用“一致的”维，能够共同看到不同数据集市中的信息，这表示它们拥有公共定义的元素。

因此，Kimbal的数据仓库实施方法要快于Inmon的方法。对于Inmon的方法，只有在构建几个单主题区域之后，集中式的数据仓库才创建数据集市，而Kimbal认为该方法缺乏灵活性，并且在现在的商业环境中所需的时间太长。实际上，方法的选择取决于项目的主要商业驱动。如果该组织正忍受着糟糕的数据管理和不一致的数据，那么Inmon的方法会更好一些；如果该组织迫切需要给用户提供信息，那么Kimbal的方法将满足该需求。数据仓库将使数据集市与遗留系统和业务系统隔离，并且支持更快地创建将来的数据集市。遗憾的是，目前个别企业经常滥用Kimball的方法，并将之作为脱离集中控制而构建自己的数据集市的借口。当试图跨集市访问数据以获取联合视图时，这将造成严重问题，而集中式信息体系结构将避免这一点。

当我们现在回顾商业智能（BI）时，面对互联网和移动互联网时代

的SNS、博客、微博等应用的兴起，基本上可以达成一个共识：商业智能（BI）=Inmon的企业数据仓库+Kimball的数据集市+数据挖掘+非结构化数据（含文本挖掘）。

进入2012年，大数据（big data）一词越来越多地被提及，人们用它来描述和定义信息爆炸时代所产生的海量数据，并命名与之相关的技术发展与创新。

数据正在迅速膨胀并变大，它决定着企业的未来发展，虽然现在企业可能并没有意识到数据爆炸性增长带来的隐患，但是随着时间的推移，人们将越来越多地意识到数据对企业的重要性。大数据时代对人类的数据驾驭能力提出了新的挑战，也为人们获得更为深刻、全面的洞察能力提供了前所未有的空间与潜力。

正如《纽约时报》2012年2月的一篇专栏中所写的那样，“大数据”时代已经降临，在商业、经济及其他领域中，决策将日益基于数据和分析而做出，而并非基于经验和直觉。哈佛大学社会学教授加里·金说：“这是一场革命，庞大的数据资源使得各个领域开始了量化进程，无论学术界、商界还是政府，所有领域都将开始这种进程。”

那么大数据究竟是什么呢？

[1]《ACM通讯》（Communications of the ACM, CACM）是计算机协会面向所有会员发行的一种杂志，于1957年创建。该杂志是最久远最受尊敬的计算机出版物之一。

[2]甲骨文公司，是全球最大的数据库软件公司，总部位于美国加州的红木滩。该公司向遍及145个国家的用户提供数据库、工具和应用软件以及相关的咨询、培训和支持服务。

[3]第三范式（3NF）是数据库规范化中所使用的一种正规形式，用来检验是否所有非键属性都只和候选键属性有相关性，也就是说所有非键属性之间应该是无关的。

大数据时代

最早提出“大数据”时代到来的是全球知名咨询公司麦肯锡，麦肯锡称：“数据，已经渗透到当今每一个行业和业务职能领域，成为重要的生产因素。人们对于海量数据的挖掘和运用，预示着新一波生产率增长和消费者盈余浪潮的到来。”“大数据”在物理学、生物学、环境生态学等领域以及军事、金融、通信等行业存在多时，真正引起人们的关注却是因为近年来互联网和信息行业的发展。

“大数据”在互联网行业指的是：互联网公司在日常运营中生成、累积的用户网络行为数据。这些数据的规模是如此庞大，以至于不能用G或T来衡量，大数据的起始计量单位至少是P（1000T）。

大数据到底有多大？一组名为“互联网上一天”的数据告诉我们：一天之中，互联网产生的全部内容可以刻满1.68亿张DVD；发出的邮件有2940亿封之多（相当于美国两年的纸质信件数量）；发出的社区帖子达200万个（相当于《时代》杂志770年的文字量）；卖出的手机为37.8万台，高于全球每天出生的婴儿数量37.1万……

截止2012年，数据量已经从TB（1024GB=1TB）级别跃升到PB（1024TB=1PB）、EB（1024PB=1EB）乃至ZB（1024EB=1ZB）级别。国际数据公司（IDC）的研究结果表明，2008年全球产生的数据量为0.49ZB，2009年的数据量为0.8ZB，2010年增长至1.2ZB，2011年的数量更是高达1.82ZB，相当于全球每人产生200GB以上的数据。而到2012年为止，人类生产的所有印刷材料的数据量是200PB，全人类历史上说过的所有话的数据量大约是5EB。IBM的研究称，整个人类文明所获得的全部数据中，有90%是过去两年内产生的。而到了2020年，全世界所产生的数据规模将达到今天的44倍。

一分钟内，Twitter上新发的微博数超过10万；社交网络Facebook的浏览量超过600万页面……这些庞大数字意味着什么？它意味着，一种全新的致富手段也许就摆在面前，它的价值堪比石油和黄金。

事实上，当你仍然在把微博等社交平台当做抒情或发议论的工具时，华尔街的敛财高手们却正在挖掘这些互联网的“数据财富”，先人一步因准确预判市场走势而且取得了不俗的业绩。

现在就让我们一起来看看——他们是怎么做的。这些数据都能做什么：

·华尔街根据民众情绪抛售股票；

·对冲基金依据购物网站的顾客评论来分析企业产品销售状况；

·银行根据求职网站的岗位数量来推断就业率；

·投资机构搜集并分析上市企业声明，从中寻找破产的蛛丝马迹；

·美国疾病控制和预防中心依据网民搜索来分析全球范围内流感等病疫的传播状况；

·美国总统奥巴马的竞选团队依据选民的微博来实时分析选民对总统竞选人的喜好。大数据时代让越来越多的政府、企业等机构开始意识到数据正在成为组织最重要的资产，数据分析能力正在成为组织的核心竞争力。最为积极的还是众多的IT企业。麦肯锡在一份名为“大数据，是下一轮创新、竞争和生产力的前沿阵地”的专题研究报告中提出，“对于企业来说，海量数据的运用将成为未来竞争和增长的基础”，该报告在业界引起广泛反响。

IBM则提出，上一个十年，他们抛弃了PC，成功转向了软件和服务，而这次将远离服务与咨询，更多地专注于因大数据分析软件而带来的全新业务增长点。IBM执行总裁罗睿兰认为，“数据将成为一切行业当中决定胜负的根本因素，最终数据将成为人类至关重要的自然资源”。

在国内，百度已经致力于开发自己的大数据处理和存储系统，腾讯也提出目前已经到了数据化运营的黄金时期，如何整合这些数据成为未来的关键任务。

那么大数据下的O2O运营应该如何做呢？

第3节　如何进行大数据下的O2O运营

数据是新的石油。

——前亚马逊首席科学家Weigend博士

O2O的数据化运营

不妨先问一个问题，O2O企业在做什么？这个我们都知道，做的是与O2O相关的业务，那么换一个问法：O2O企业的是使命是什么？我个人认为O2O企业的使命就是：利用线上线下快速互动的能力，在适当的时间、适当的地点、将适当的商品（含服务）以适当的数量和适当的价格提供给适当的使用者，进而获得适当的利润用以回报社会（股东、员工、客户……）。

这句对O2O企业使命的描述，我个人认为已经涵盖了目前现有的O2O系统，时间、地点、商品、数量、价格、使用者、利润等，这些不正是O2O系统（生产系统、销售系统、结算系统等）里所记录的大数据项吗？

因此，O2O数据化运营本质就是要找到并做好这7个“适当点”。这7个“适当点”说起来很容易，但是要真的做好却不容易，要同时做好这7个“适当点”更是难上加难。

我们今天讲O2O的数据化运营，可是运营指的是什么呢？运营业务、运营内容、运营渠道，所以这些业务、内容、渠道要符合运营战略的以下特点：

·创造一种独特、有利的定位；

·在竞争中做出取舍，其实就是选择不做哪些事情；

·在企业的各项活动之间建立一系列运营指标。

根据我个人经验，对O2O互动的业务总结了以下7个“适当点”的运营指标（不同的O2O企业的数据化运营都可以进行调整和更新）

运　营	线上指标	线下指标
时间	纯时间属性（年、季、月、周、日）、时间模板属性（节假日、生日、特殊日）	纯时间属性（年、季、月、周、日）、时间模板属性（节假日、生日、特殊日）
渠道	到达率、转化率、渠道贡献率、渠道购买率	营业额增长率、开店速度、营业利润增长率、门店面积增长率、人均劳效
商品	热销品类、商品购买频次、购买时间、购买单价	每平米销售额、商品体验时效、商品热销品类
数量	商品周转率、单次采购数	经营安全率、商品周转率、单次体验数
价格	客单价、商品均价	客单价、商品均价、线上线下均价差异率
消费者	访问深度、访问频度、会员占比、会员引入费用、睡眠客户激活方式、浏览习惯、停留时间、浏览路径	来客数、盈亏平衡点、消费习惯、停留时间、来店次数、来店频率等
利润（营销）	毛利率、销售额、重复购买能力	交叉比率、销售额、毛利率、单店营业费用率、单店净利额达成率、单店净利率

对于O2O企业而言，运营的数据存在于线上和线下，所以数据采集的闭环形成很重要。采用类似电子标签和电子凭证的采集手段，对于线上数据，我们可以通过日志、数据库等多种数据综合分析，对于线下数据（如手机App、电子凭证验证设备）也同样可以记录界面点击、功能操作的日志，并通过某种方式将记录结果统一收集和整理。可以这样说，只要我们能想到的要去分析的东西，我们都可以借助数据采集去逐个收集，并集中分析和处理。

数据化运营的各类指标可看做是一款O2O产品的体检表，一款O2O产品的好与坏、前后走势，都可以通过一份份的体检表明确梳理出来。有了这份体检表，所有工作将逐步变得有序、有效、有价值，从而可以更好地统筹项目资源，把最核心的人力、时间等资源投放到最重要、最核心、最有价值的内容上。

当一个O2O运营经理在运营某个业务时，可以试着养成一个非常简单的习惯：在下班离开办公室前，写下6件今天尚未完成但明天一定要做的事；同时划掉昨天写下的今天要完成的6件事情中已经完成的条目。由于每个运营经理运营的业务不同，都需要针对自己运营的产品内容做很多具体的数据统计和分析，不管什么样的数据分析，无非想清楚这几个问题：

1）做这个数据分析的目的是什么？

2）要达到这个数据分析目的，以何种分析方式是最简单、最容易实现、最高效的？

3）数据分析出来的结果，如何通过其他方式进行验证（证实或证伪）？更进一步来讲，如何让分析结果指导业务运营目标？

而只有把分析结果应用到了业务运营目标中，才算是达到了我们的最终目标。

数据化，是O2O业务（含内容、渠道）运营的神经系统，它的作用绝不仅仅是让管理者拿来做一份漂亮的PPT或报表，它最核心的灵魂在于让产品运营者结束无谓的争论，不再受人任意忽悠，而是在于让我们触摸到产品真实的情况、遵循客观规律、改进不足和盲点、并最终把O2O业务通过运营带向成功。

O2O的数据化运营一定会产生很多的大数据，O2O是如何挖掘大数据金矿的呢？

O2O如何挖掘大数据金矿

大数据目前是自云平台以来最热的概念了。随着社会化媒体的兴起，针对互联网用户数据的分析、营销、挖掘的产品越来越多，大部分是在为企业服务，或者用于进行自身产品推广，比较经典的案例就是美丽说、蘑菇街，而最近走红的“啪啪”更是依靠着新浪微博的用户关系迅速发展用户，每天达到上万的下载量。以上的大数据主要还是来源于PC互联网。

随着移动互联网的到来，每个人可能拥有不同的终端，从iPad、手机到其他各种接入到互联网的移动式终端的广泛应用，在移动终端上产生的信息越来越多样化。文本也好，图片也好，语音也好，视频也好，多点信息也好，结构也好，非结构也好，使用频率非常之高，虽然PC互联网上目前的数据量肯定比现在移动互联网更大，但是较之PC互联网，对现在的移动互联网来说，数据本身的价值在于更完整和更生动地去描绘了一个互联网用户的生活轨迹。打个比方，在PC互联网上我可以知道，你可能对什么感兴趣，而到移动互联网时代，我可以知道你每分每秒在干什么，因为你一直在线。

所以，相比PC互联网的大数据，移动互联网上的大数据具有以下几个特征：

1）数据的核心节点是人而不再是终端、网页或ID。

2）动作更加实时性。

3）行为更加碎片化。

4）带有地理位置信息。

那么作为生活消费的移动互联化的O2O，包含着几亿的手机用户、几千万的线下实体商店和线上商户，这么多的用户时刻在产生各种各样的文本、视频、图片、地理位置等各种非结构信息，这么多商户每天在卖出几十亿的商品，产生几千亿交易金额。

就拿我自己来说，我每天花在微博上的时间累计起来肯定超过两小时，我会用微博看看好友和同事在讨论些什么，然后看看推荐的好文章，如果我正在享受美食或路过美景，也会很乐意将这份美好进行分享。

现在很多企业在利用微博和微信这些O2O社会化营销渠道进行营销，诸如转发有奖、新品试吃等。

O2O就是移动互联网的商务模式，拥有的数据也非常吻合移动互联网大数据的特点。在移动互联网模式下“二维码（凭证或标签）+消费者账号体系+LBS+支付+关系链+商品碎片化+渠道碎片化+业务匹配模

式”的O2O闭环体系在未来5年内将越来越成熟，并初见规模。在碎片化的时代，产生了碎片化的数据，而这些碎片化数据存在于不同的企业中，因为O2O大数据将存在于不同的渠道商、内容商及O2O企业中。

想象一下，如果这个O2O大数据在不同企业中进行数据开放，将会爆发出多大的能量？创造多大的价值？O2O如何挖掘大数据的金矿？个人觉得未来至少有如下几个方向：

商品内容发布到更精准的O2O渠道。线下商户的商品内容或线上商户的商品内容通过O2O大数据渠道分析平台，可以更精准地发布到不同的O2O渠道中去。比如，一个上海莘庄地区的某美发店刚开业，通过O2O大数据渠道分析平台的推荐，将某款美发服务产品快速发布到搜房网上海莘庄社区的网站；再比如刚入住携程网的某景区，利用平台推荐。快速将该景区门票发布到线下离该景区50千米的加油站线上渠道。

渠道更精准的匹配商品。同理，线下渠道或线上渠道，无论是传统电商、自媒体的社交网络（微信、微博）都可以利用O2O内容匹配分析平台将产品或服务推荐给不同的渠道商。

新型的O2O客户关系管理。无论是渠道商还是内容商，都可以通过消费者使用业务（本质是内容和渠道匹配关系）的情况分类出不同层次的CRM客户群。比如，同样是加油卡业务，对于加油卡的内容提供商（某石化公司）来说，可能卡车司机是他们的VIP客户；而对于加油卡的渠道提供商（电商网站）来说，可能30～40岁的有车一族是他们的VIP客户。

自媒体应用。随着自媒体营销方式的应用，用户为生活而消费的个性化需求不断提高，各种基于图片、文字、声音、视频的应用将会层出不穷。比如为媒体制作一个图文混排模板，可能还带上视频、音频、后台系统，还可以做数据分析等。

新型O2O关系链网络。通讯录、微信好友、微博密友开始融合在一起，里面也不再仅仅是好友和家人，还有同事、客户、名人、粉丝、企业等社会关系在里面，在生活消费领域，一定会形成新型的O2O关系链网络。

涉及O2O领域的企业新营销变革。涉及O2O领域的企业，不仅仅是线下商户和线上电商，还包括涉及生活消费的民生领域的企业，如运营商、银行、广告商、水电煤供应商、社区、邮政局，甚至政府。他们传统的销售和市场部门，在营销模式上是相对分割的，随着O2O电子凭证和电子标签的到来，整合的营销变革即将到来。

基于地理位置的街景商家模式形成。目前LBS的应用相对简单，消费者查找附近的商家活动、位置导航这种模式将会在近期内快速发展，

更多的商家、更好的体验，这绝对是个无边界消费的O2O模式。

基于消费行为分析的精准推荐。O2O通过对消费者消费行为的精准分析，选择不同的商品内容（实物或权益）、不同的渠道（户外还是家庭）、不同的业务活动（交易还是广告），给需要的人发送需要的信息，这部分也将成为O2O大数据的价值发现。

在这个大数据爆发的时代，每个人的行为规律都被记录成数据，都可以找到规律、做出分析，巴拉巴西写的书里反复强调的就是人的行为是可以预测的，而来源就是大数据！随着O2O新商业模式的不断演进，O2O的大数据将会越来越丰富，这一切离我们不远了！

未来：从O2O开始反思

“我们终于老得可以谈谈未来”，这是高晓松先生《如丧》一书的副标题，随着O2O新商业模式的来临，我也开始天马行空地思考未来了。

O2O，每个人生活消费行为在线上（虚拟世界）和线下（现实世界）无边界互动的新商业模式，这种互动是由于互联网技术嵌入现代商业社会的碎片化方式所引起的，而移动互联网就是这种现象的表现形式。所以，如果说互联网是一个世界，那么移动互联网不是，它是一种中间状态，或者说它更像“镜子”。

我们生活在“比特时代”的互联网世界里，尽管互联网巨头犹如这个世界里强大的国王们，但这个世界是没有中心、没有威权，没有绝对的统治者的。人人都可以自由进入这个世界里的不同王国，“玩弄碎片”是未来10年互联网世界的本质，虚拟的实在并不比现实的实在更虚幻。

对于实体而言，“关系”是万事万物的动力，“碎片化”也是“关系”造成的，大多数人是一种群居类的动物，人在线下现实世界的活动也基本不是一个人的事情，而这些活动都是基于人与人的“关系”的。

明代的陈继儒在《太平清话》中有云：凡焚香、试茶、洗砚、鼓琴、校书、候月、听雨、浇花、高卧、勘方、经行、负暄、钓鱼、对画、漱泉、支仗、礼佛、尝酒、宴坐、翻经、看山、临帖、刻竹、喂鹤，皆一人独享之乐。

在互联网技术嵌入现代商业社会导致“碎片化”的今天，在O2O新商业模式到来的今天，我们扪心自问，以上一人独享之乐事宜，当今有几人在习惯性地坚持着。今人不及古人之心境明澈，这既是现代商业社会造成的，又是互联网科技造成的，我们总是围绕琐碎之事，是是非非。

O2O涉及的生活消费领域，其实不外乎就是人的“吃喝玩住行游购娱”等消费行为。这些吃喝玩乐的事宜，几乎从来就不是一个人的事情。我们大部分在现实中享受服务的那些开心记忆，很多是和家人、朋友、爱人、同事、同学等社交圈子里的人一起完成的。在这些现实活动中，既有好友去熟悉的场所碰头，也有情侣约会不断更换新鲜有趣的去处。

移动互联网的到来，使现实世界的我们能够快速使用智能手机App，与社交圈子里的朋友随意地安排在哪儿见面、如何到达、如何预订位置、如何享受特色的服务等。

所以，从某种意义上讲，O2O的碎片化方式，是当前移动互联网模式是否快速发展的关键环节。目前，业内人士对移动互联网的迷茫，例如移动广告与互联网广告哪个更好、移动入口之争等，其实这些一直受

制于互联网的“路径依赖”思维，把移动互联网看成像互联网一样，是一个世界。

如果是一个世界的话，进入这个世界的“门”很重要。而“入口论”本质讲的是这个“门”。互联网作为一个虚拟世界，这个“门”的确很重要，因为在无尽的虚拟世界中，我们需要一个“入口”进入世界的不同王国去。所以，搜索引擎是互联网公认的最大入口（当然还有其他入口、如网址导航、浏览器、操作系统等）。

在互联网的虚拟世界中，我们从入口找到各种充满想象的信息与解决方案，那些从事“入口”的互联网企业，逐渐成长为这个行业的巨头。Google、百度的入口是搜索引擎，奇虎360的入口是桌面安全软件与网址导航，他们向用户输出价值，所以获得了成功；腾讯通过QQ丰富自己的产品线，创造出虚拟世界的不同资源与用户；微软通过Windows系统这个PC入口，在办公软件与商用领域获得了成功。

可惜，虚拟世界的互联网喧嚣着一种观点——“得入口者得天下”，这种思维被复制到移动互联网后，再加上乔布斯的iPhone这款智能手机的革命性成功，使当前的移动互联网领域陷入了极大的“路径依赖”喧嚣之中，什么智能手机就是入口、手机操作系统就是入口、手机浏览器就是入口、手机输入法就是入口，甚至还有一些人宣称“二维码就是入口”。这些“入口”其实进入的是互联网世界，恰恰不是移动互联网这个中间状态所关心的。如果说互联网世界是我们每个人心中的家，那移动互联网恰恰是我们“回家或离家”路上出现的一系列场景：我们选择坐什么交通工具，看到什么样的风景，碰到哪些人和事。

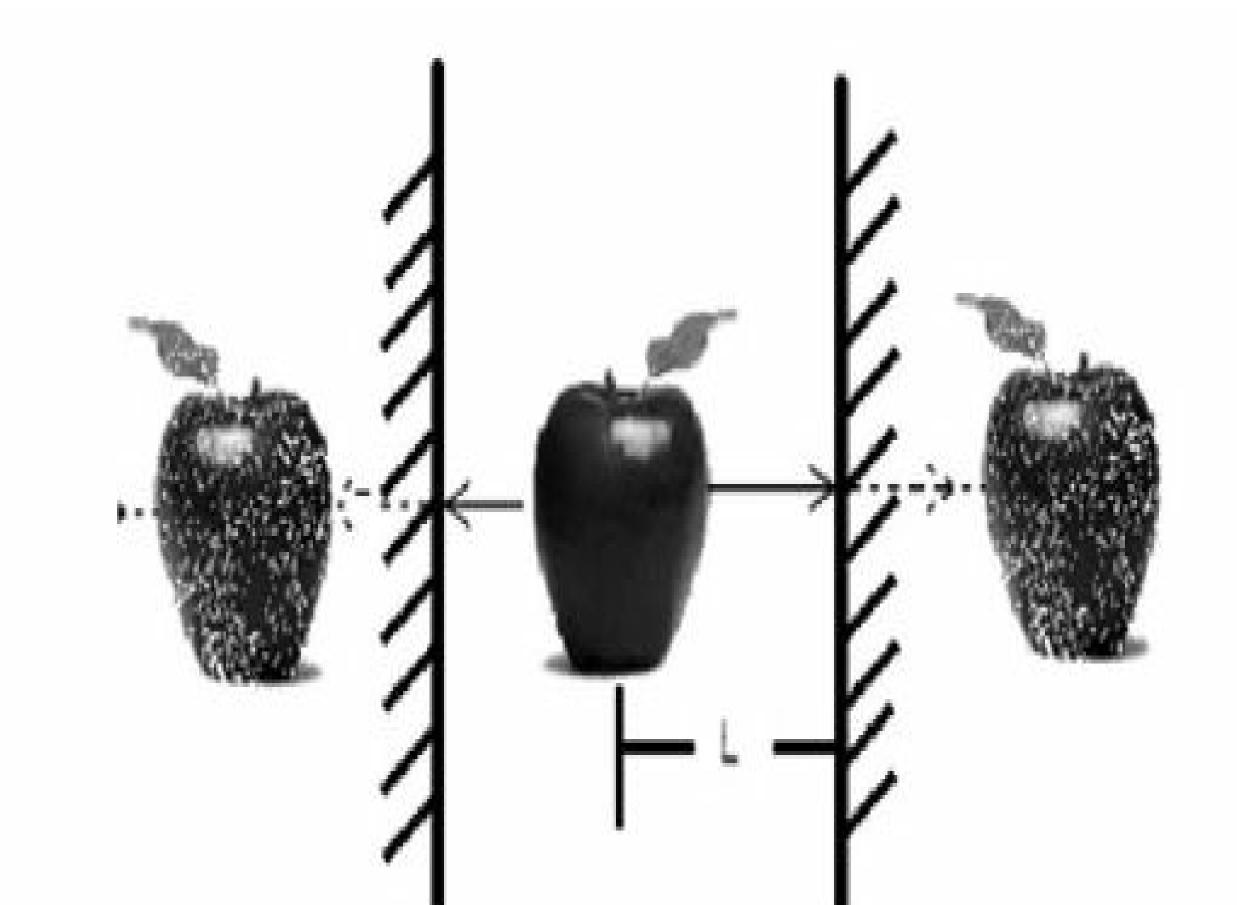
当我们冷静下来，冷静看待互联网和移动互联网，其实很容易发现这两者的巨大区别。在现实世界中，我们的知识学习、知识实践和知识感悟尽管遵守“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”的方式，由于距离、时间、能力、资源、国界、环境、物理等受制因素，我们个体或组织无法穷尽哪怕现实世界一个专项领域的知识，因此基于现实世界而映射出来一个互联网虚拟世界，很好地解决了我们在现实世界的问题。

而互联网的虚拟世界是以计算机模拟环境为基础，以虚拟的人物化身为载体（ID），用户栖息于斯，生活于斯，交流于斯的网络世界。这个虚拟世界的用户可以选择虚拟ID作为自己的化身，以文字、声音、音频、视频等各种媒介交流。所以，当我们现实世界的人要进入打破现实世界的距离、时间、能力、资源、国界、环境、物理等受制因素的虚拟世界时，入口就很重要了，它就像一扇门让我们快速通向这个无尽的虚拟世界。

如果说互联网是一个“世界”，移动互联网肯定不是一个“世界”，其

实它更像一面“镜子”，让现实世界的人和虚拟世界的人（虚拟ID）通过这面“镜子”能够快速碎片化互动，使现实世界的独立存在个体通过这面“镜子”在两个世界中映射出多个版本存在的个体。这样作为“世界”入口的那扇“门”在移动互联网的“镜子”中显得不那么重要了。所以，从某种意义而言，从互联网这个“世界”移植到移动互联网这面“镜子”的入口论是一个伪命题！

在“镜子”中，谈入口是没有意义的，要谈的是触发行为。我们做一个简单的试验，两面完全平行镜子当中，放一个苹果进去（使用苹果的原因是乔布斯，某种意义上，他是移动互联网的开启者，他让我们发现了这面“镜子”）。“放苹果进去”是一个触发行为，那么一共有多少苹果成像呢？我不知道。有人告诉我一种答案，如果镜面是真空环境没有光的散射，可以是无数个苹果。也有人告诉我，因为有量子极限，镜子总是会耗散能量的，当光线由于耗散弱到单光子的时候，就没有下次，因此苹果的个数是有限的。



“放苹果进去”，我们不展开现实世界中独立存在的那个苹果，也不

关心在镜子中多个版本存在的苹果。我们只关心为什么我们会进行“放苹果进去”这个触发行为，我们从“触发”来展开。

现实世界中，人有六识（眼识、耳识、鼻识、舌识、身识、意识），就是我们常说的“看到的、听到的、闻到的、吃到的、接触到的、想到的”，这些是触发我们人类行为的源泉。比如看到美景，我们会驻足；听到优美的音乐，我们会心情舒畅；闻到食物的好味道，我们会食欲大开；吃到辣的东东，我们会喝水；触摸到热的东西，我们会缩手远离；想到某件事情没做，我们会去做。

目前，有一种增强现实（Augmented Reality, AR）技术，其原理把原本在现实世界的一定时间、空间范围内很难体验到的实体信息（视觉信息、声音等），通过科学技术模拟仿真后，再叠加到现实世界被人类感官所感知，从而达到超越现实的感官体验。

基于AR技术的移动互联网应用，已经初见成效，苹果、Google和微软，各自选择了人类六识中的一识来打造自己的未来，并坚信这些感官六识中的一识将是人类通过移动互联网这面“镜子”在线上虚拟世界和线下真实世界互动的主要触发手段。于是乎，苹果选择了耳识（语音），于是推出了语音助手Siri；Google选择了眼识，于是推出了Google Glasses（谷歌眼镜）；而微软选择了身识，于是推出了体感外设Kinect。

所以，在基于移动互联网的O2O新商业模式下，至少有“眼耳身意”四识能够构成未来触发行为。这四识中，“眼耳身”三识主要是线下现实世界的个体（人或物）向线上虚拟世界发起形成互动。比如我们近期看到一个场景，两个老外（都不懂对方的母语）带着谷歌眼镜，利用语音识别和视觉识别的AR技术，居然能一边说各自的母语，一边看谷歌眼镜中的对方母语翻译字幕实现自由交谈！而“意”识，目前常见的场景是在智能手机上设置日程提醒来触发我们个体行为。在不久将来，会由线上虚拟世界大数据对线下个体（人或物）在浑然不知情况下来触发我们的行为。

这就是O2O的未来模式，我们将不再关注“入口”了，在互联网上各王国的“中心”已经形成，各“中心”的网状世界出现时，在移动互联网让我们进行的“触发+碎片化+网状+去中心化”的“镜子”环境中，智能终端（不管是PC、手机、电视、平板电脑、眼镜、衣服等）作为互动中密不可分的环节，O2O的企业将在互联网虚拟世界中拼的是大数据内容和社交网络等，在现实世界中拼的是用户体验和资源环境等。

如果接触过佛学知识的话应该知道，此六识（眼识、耳识、鼻识、舌识、身识、意识），在欲界六识皆有，而色界之初禅天，仅有眼耳身

意之四识，无鼻舌之二识，又第二禅天以上至无色界之有顶，唯有意识，无眼耳身之三识。难道现代科技基于AR技术的“眼耳身”三识和基于大数据计算技术的“意”识作为移动互联网的主要触发行为方式，使我们进入了只有“眼耳身意”四识的“色界之初禅天”世界？

那只是我个人一厢情愿的“美好愿望”而已，科技的发展让我们比以前更浮躁了，人怎么可能在不了解万物“自性是空”和不进行自我修炼的前提下，进入这样的世界呢？！

我一直坚定地认为，这世界上只有两种知识是稳定的：首先是基于人性趋利意识的哲学；其次是分离人因素只研究物因素的实证科学。

对于人性不变而科技快速发展所构成未来世界的反思，美国人比我们要深刻得多，比如电影《Matrix》，它是基努·里维斯的代表作，此系列电影都由安迪·沃卓斯基执导。影片描述的世界就体现天马行空而又符合人性趋利意识哲学观的想象力。

“很久很久以后，在一个机器的国度里……”，当机器成为地球的主宰，把“人”当做能源提供者；与此同时，为了维系人类的繁衍生息，确保机器的能源产量稳定，机器向人类提供精神生活的假象，这就是Matrix（矩阵）。这样的机器世界，其实包括两层含义：其一，就像我们一直关注元数据一样，Matrix本身是元机器，是机器的机器，是世界能源的生产者；其二，Matrix得以实现的原因是基于所谓的“人类意识论”，这个意识论是符合柏拉图哲学观的。

而Matrix的世界观就是基于这两个知识点建立起来的。在影片中，Matrix作为生产工具，唯一衡量标准是生产效率的提高。Architect按人类理想设计的第一代Matrix是一个完美的世界，原以为人人会安居乐业，但却不想由于人类的趋利意识带来的劣根性，导致人类（或称“粮食”）大量坏死；于是，Architect只好按照人类的实际情况设计了一个与现实生活（人类20世纪末）相符的世界。即便如此，人类天性中独立、自由的意识仍然不能泯灭。于是，Matrix之父Architect与Matrix之母Oracle（先知）合作，把一种“假想”的选择权赋予人类，让人类以为进出Matrix是自己“自由”选择的结果，这就是Zion的由来。

可Zion的五次重建与五次毁灭，证明了人类仍然被一种循环论所控制；此外，机器也找到一种通过与人类生生不息的抗争意识做斗争的方法，不断改良和升级他们的“能源”生产工具。这个过程一如人类与土地斗争的历史，直到生产工具的改进和剩余产品的出现，人类才摆脱土地的束缚，诞生了辉煌的文明，具有人工智能（Aritificial Intelligence, AI）的机器也是通过不断改良生产工具来追求自己的机器文明的——机器正重走着人类文明发展的必由之路。

而电影《Matrix》三部曲讲的恰恰是Zion的第六次重建与毁灭过程中发生的革命性的故事……

Matrix是一套复杂的模拟系统程序，由人工机器建立。其中模拟了人类之前的世界，用来控制人类，让人类给机器提供能源。所以，Matrix是提供世界运行所需规则（如万有引力、能量守恒等），并进行管理的程序。

在《Matrix》系列里出现的人物，都可以看做具有人类意识的一切特征的程序。这些程序根据所附的载体不同而有三类：一类是附在生物载体上，即人脑；一类是附在芯片上，即人工智能机器。这两类程序与所附的载体有密切的联系，这些载体通过硬件与Matrix连接；还有一类自由程序，它没有载体，像再生后的Smith。

“很久很久以后，在一个机器的国度里……”在遥远的未来，如果你是一个具有高度人工智能的机器人，你会怎么看待人类？你也愿意打破“机器中心论”吗？《Matrix》的三部曲就提出了这个问题，伟大的电影永远只是提出问题，激发人的思考，而不提供教条化的答案。《Matrix》同样具备这个优秀的品质，尽管没有最终答案，但沃卓斯基仍然透过电影，向我们传达了一些他们的基本观念：

·“人类中心论”和“机器中心论”可能同样都是错误的，而且错得可怕。

·对于社会的变革发展之路，他们倾向于佛学，万事万物没有高下之分，只有关系，而且诸关系是平等的。

在电影中，请大家留意“关系”这一非常重要的观念。任何“××中心论”的提出，所指的无非是两个事物之间某种不平等的关系。如果不喜欢“机器中心论”这个词，也可以说是：在未来机器统治地球的社会里，机器与人的关系仍然是不平等的；甚至在机器内部，机器与机器之间也是不完全平等的，存在着机器的暴政。

为什么“先进”的科技不能设计出一种更“平等”的人机关系，那是因为解决“平等”靠的不是技术，而是感情，是“爱”，而且这个历程充满了艰辛与坎坷——这不正是《Matrix》最想说的故事吗？！Oracle要把革命意识“灌输”给具有实践能力的The One，她的办法是“爱”。如果一定要追问为什么，只能说广义的爱是社会进步的唯一原动力，也只有爱才能帮助The One，同时感悟机器与人这两个矛盾对立双方的疾苦，从而深刻反省人机关系及其未来。

而沃卓斯基对爱的理念是：爱也是一种关系而已，可以发生在任何有意志的事物之间，既有人与人之间的爱（如Morpheus和Niobe），也有机器之间的爱（如Rama和他的妻子），Oracle选择了其中最危险的一

种类型：机器与人的爱。她以先知的口吻，唤起Morpheus对The One的信仰与热情（他俩在并肩战斗中结下了深厚的手足情谊），又引导Trinity爱上了植入The One程序的Neo。

让我们展开想象的翅膀，从科技和哲学的角度来解析移动互联网下O2O的新商业模式，这种移动互联网下的新商业模式，难道不是一种人通过科技与万事万物互动的“关系”吗？

这种“关系”的思考和解决之道，沃卓斯基在影片中给大家的解决是倾向于佛学的，是佛的诞生才把人带到众生平等的思想境界。而释迦牟尼同样有过许多佛法无边、神通广大的神迹记载，这些令现代人匪夷所思的事情，在历史当中则是活生生的事实。

在《Matrix》中，Neo的经历与佛的生平暗合，佛所经历过的觉醒、顿悟、圆寂的过程与影片三部曲吻合，至于Neo眼瞎之后仍能看到现实世界，也是佛在洗尽人性之后，获得了直接明悟真实事物的“天眼”。

禅是生活，是艺术，正如移动互联网开启者乔布斯，他重回苹果之后推出的一系列产品，iMac、iPod、iPhone、iPad等，也有最鲜明的一个共同特点——简约。最直观的外观、最简单的操控方式、最直指人心的功能设计……这些都让苹果产品的用户为之疯狂。而主宰这样的设计方案的，不是所谓的市场调研或者消费者的意见，而是乔布斯的禅学世界。乔布斯通过内心的明悟，能够找到一条终极的产品之道。这是禅给他带来的启示。宁静的心，质朴无瑕，回归本真，这便是参透人生，便是禅。

我希望在未来，在科技快速发展的时代，通过人类不断反思和自我修正，在现实世界中实现和谐共存的良性互动的关系，而且这些“关系”是平等的，在虚拟世界也不要出现如现实世界中“××中心论”的现象。

这才是我在反思O2O时，最希望看到的未来，它需要我们每个人的修行！

张波
于2012年12月2日